

CADANGAN PELAKSANAAN ASSESSMENT CENTRE 1GUNASAMA

Mohd Mahyuddin bin Yahya

ABSTRACT

In the Malaysian Civil Service, Assessment Centre has been accepted as one of the important tools in recruitment and selection process. This paper tries to give another perspective of Assessment Centre in which it covers the whole spectrum of recruitment and selection process. The proposed Assessment Centre 1Gunasama could also be integrated for use by different schemes of services. Furthermore, the new concept introduced could minimise the costs involved as the process can leverage on ICT where some of the processes could be implemented on-line.

PENGENALAN

Assessment Centre (AC) telah mula diperkenalkan dalam urusan pengambilan dan pemilihan calon-calon yang sesuai bagi memasuki skim Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PTD) sejak tahun 1999. Keputusan mengadakan AC telah diambil dalam Mesyuarat Mingguan Ketua Setiausaha Negara dengan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Bilangan 23/99 bertarikh 24 Ogos 1999 (Unit PAC, JPA). Berikutan keputusan itu, calon yang berjaya dalam peperiksaan memasuki PTD akan dipanggil untuk ke tapisan yang seterusnya iaitu PTD *Assessment Centre*. AC merupakan mekanisme bagi membantu pihak Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) membuat penilaian terhadap kesesuaian calon-calon sebelum diperakukan kepada Suruhanjaya Perkhidmatan Awam (SPA) bagi tujuan temu duga dan lantikan ke perkhidmatan awam.

Objektif utama AC adalah untuk mencari bakat terbaik yang sesuai bagi menyertai perkhidmatan guna sama persekutuan. Keperluan penjawat awam untuk berada pada peringkat terbaik telah ditegaskan oleh Abdul Karim (1999) dalam bukunya bertajuk *The Challenges of Malaysian Civil Service* yang menyatakan bahawa kumpulan ini diumpamakan sebagai 'hati dan jantung' kepada keberkesanan jentera pentadbiran awam negara dan mempunyai peranan yang sangat besar sebagai tenaga penggerak dalam menjadikan Malaysia sebuah negara maju pada tahun 2020.

SOROTAN KAJIAN

Assessment Centre (AC) pada asalnya direka bagi pengenalpastian pegawai berpotensi untuk menyertai Perang Dunia Ke-2 oleh tentera Jerman dan British. AC boleh juga digunakan sebagai alat untuk membantu dalam urusan pemilihan, pengambilan, penempatan, penilaian prestasi, perancangan sumber

manusia, kenaikan pangkat serta latihan dan pembangunan, iaitu bergantung kepada keperluan organisasi yang pelbagai (Cochran, Hinkle, & Dusenberry, 1987; Fox & Talbert-Hatch, 2002; Joiner, 2000; Lin & Wang, 2000; Lowry, 1997; Thornton, 1992; Tricker & Lee, 1997).

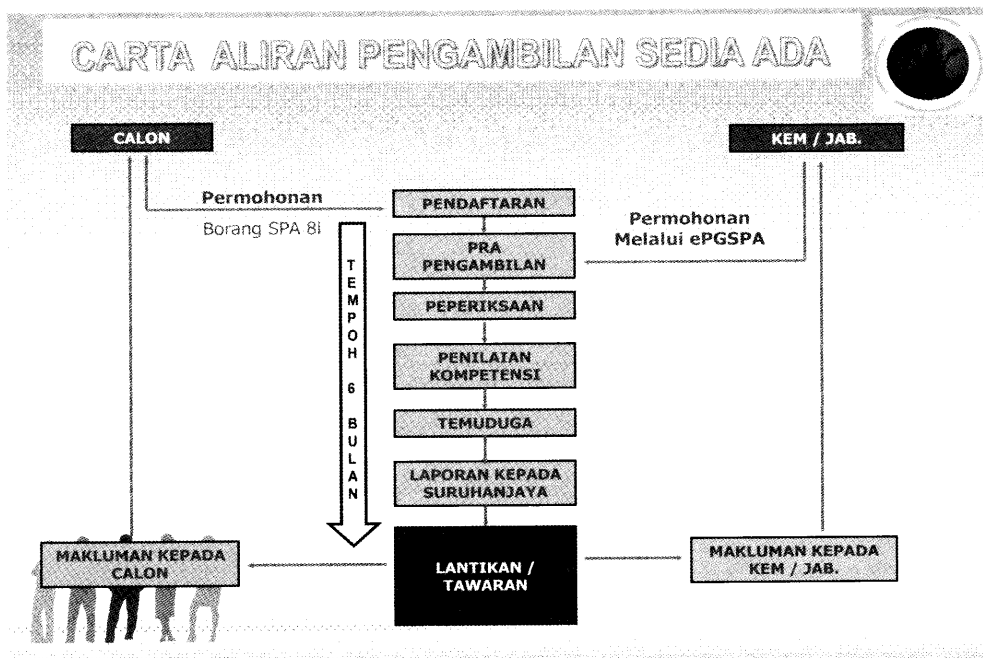
Pengambilan adalah satu proses untuk menarik minat seberapa ramai calon untuk memohon pekerjaan dalam organisasi (Flynn, 1994; Farnham & Stevens, 2000; Min & Kleiner, 2001; Scholarios, Lockyer & Johson., 2003; Fish & Macklin, 2004). Pengambilan pada hari ini menjadi semakin mencabar kerana terdapat ramai calon yang berkecukupan bagi mengisi sesuatu kekosongan jawatan.

Pemilihan pekerja pula adalah proses mengenal pasti dan memilih pekerja yang terbaik untuk organisasi. Pemilihan pekerja amat berkait rapat dengan pengambilan kerana kedua-duanya melibatkan proses menempatkan individu dalam organisasi. Pemilihan pekerja amat dipengaruhi oleh strategi pengambilan yang digunakan. Ini bermakna strategi pengambilan yang baik dapat menarik seberapa ramai calon untuk memohon jawatan tersebut dan pemilihan pekerja dapat dilakukan dengan lebih berkesan.

Torrington dan Hall (1991) berpendapat pemilihan pekerja yang dilakukan dengan berhati-hati dan mengikut prosedur yang ditetapkan boleh memberikan keadilan kepada semua pihak dan dapat mengelakkan kesilapan dalam pemilihan calon semasa temu duga. Ini bermakna sistem pengambilan dan pemilihan pekerja yang terbaik dapat meminimumkan diskriminasi dan memberi peluang kepada organisasi untuk membuat keputusan pemilihan pegawai yang tepat.

PROSES PENGAMBILAN PEGAWAI MELALUI PROGRAM *ASSESSMENT CENTRE* (AC) SEDIA ADA

Menurut amalan pengambilan sedia ada yang dilaksanakan oleh SPA, calon memohon skim perkhidmatan yang diminati dengan mengisi borang SPA 8i secara dalam talian. Kemudian, SPA akan melaksanakan urusan pra pengambilan untuk memastikan calon yang memohon menepati syarat minimum yang telah ditetapkan umpamanya memperoleh Ijazah Sarjana Muda daripada universiti yang diiktiraf oleh kerajaan, memenuhi syarat minimum gred purata kumulatif dan sebagainya. Seterusnya, calon dikehendaki hadir ke pusat yang telah ditetapkan bagi menduduki ujian yang merangkumi ujian psikologi dan kognitif yang menilai tahap pengetahuan terhadap bidang tugas skim perkhidmatan yang dipohon.



Gambar rajah 1: Carta Aliran Pengambilan Dan Pemilihan Sedia Ada

Setelah berjaya melepasi peperiksaan tersebut, calon akan dipanggil untuk hadir ke kampus Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) bagi mengikuti program AC yang lazimnya dijalankan selama dua hari satu malam. Di peringkat ini, calon akan dinilai dari aspek sikap serta kemahiran bagi memastikan calon mempunyai kesesuaian menyertai skim perkhidmatan yang dipohon. Saringan terakhir yang perlu dilalui oleh calon adalah temu duga di mana panel penemu duga akan melihat secara keseluruhan kesesuaian calon terutamanya dari aspek sikap, kemahiran dan pengetahuan. Seterusnya calon yang berjaya akan dilantik setelah SPA menimbang serta meneliti segala maklumat yang diperolehi daripada empat program penilaian tersebut. Lazimnya semua proses tersebut mengambil masa sehingga enam bulan sebelum calon boleh dikenal pasti bagi tujuan pelantikan menyertai perkhidmatan guna sama persekutuan.

Daripada Jadual 1, trend calon menduduki AC bagi skim PTD mengalami peningkatan sebanyak 46% terutamanya pada tahun 2005 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Begitu juga pada tahun 2008 di mana peningkatan sehingga 52% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Peningkatan ini boleh dijadikan sandaran bahawa kaedah AC semakin mendapat perhatian dari Ketua Perkhidmatan Awam lain. Mereka telah mengambil inisiatif mengadakan AC bagi tujuan pengambilan dan pemilihan calon umpamanya skim perkhidmatan Penguasa Bomba Gred KB41, skim perkhidmatan Pegawai Hal Ehwal Islam Gred S41, skim perkhidmatan Pegawai Antidadah Gred S41 dan skim perkhidmatan Pegawai Belia dan Sukan Gred S41 (Unit PAC, JPA)

**Jadual 1: Statistik Pengambilan Pegawai Melalui Kaedah PTD AC
1999 - 2011**

Tahun	Bil. Calon Menduduki AC (orang)
1999	601
2000	719
2001	997
2002	1,065
2003	2,006
2004	1,946
2005	3,627
2006	4,595
2007	3,024
2008	6,345
2009	4,778
2010	3,133
2011	2,190

(Sumber: Unit PAC, JPA)

POTENSI KEJAYAAN PENGGUNAAN ASSESSMENT CENTRE (AC) BAGI SKIM PERKHIDMATAN KERAJAAN.

Petunjuk kejayaan kepada penggunaan AC melalui pengukuran potensi calon boleh dilihat dalam tempoh lima hingga lapan tahun selepas sesuatu program AC dilaksanakan. Berdasarkan kajian yang telah dilakukan oleh Bryan dan Hall (1966) mendapati 80% calon yang dinilai melalui program AC amat berpotensi dan berjaya mengorak langkah ke peringkat pengurusan pertengahan dalam tempoh 10 tahun. Manakala 95% daripada calon yang dinilai tidak berpotensi melalui program AC, didapati tidak berjaya bergerak untuk mengisi jawatan di peringkat pengurusan pertengahan. Kajian tersebut boleh dijadikan asas kepada kebolehlaksanaan AC bagi pengambilan dan pemilihan calon bagi menyertai perkhidmatan awam.

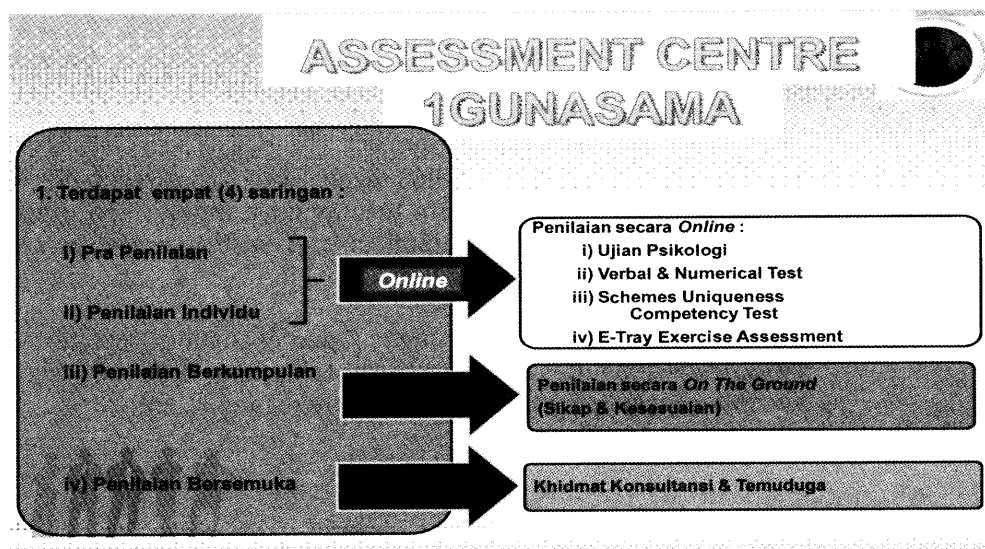
Setelah 12 tahun AC dilaksanakan, terdapat cadangan bagi mengadakan *Assessment Centre* yang merangkumi keempat-empat klasifikasi perkhidmatan guna sama di peringkat pengurusan dan profesional secara bersepadu. Keempat-empat skim perkhidmatan guna sama tersebut adalah:

- (i) Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PTD);
- (ii) Perkhidmatan Teknologi Maklumat (PTM);
- (iii) Perkhidmatan Latihan Kemahiran (PLK) dan;
- (iv) Perkhidmatan Psikologi (PPSI).

Usaha ini dilihat menepati hasrat penjajaran kepada Rancangan Malaysia Ke Sepuluh dan Misi Nasional serta *Outcome* dalam *Rancangan Malaysia Ke-10 (RMKe-10)* iaitu bagi melahirkan penjawat awam yang berpengetahuan, inovatif, kompeten, *accountable* dan boleh menyesuaikan diri mengikut perubahan (Kerangka Strategik Pengurusan Sumber Manusia Perkhidmatan Awam Malaysia, 2010).

Secara umumnya, AC merupakan terma yang digunakan dalam perkhidmatan awam merujuk kepada sesuatu aktiviti penilaian yang diadakan di pusat-pusat yang telah ditetapkan di mana panel yang dilantik akan menilai kompetensi calon. Walau bagaimanapun penulisan ini akan cuba melihat AC dari perspektif yang baharu di mana AC adalah merujuk kepada keseluruhan proses pengambilan dan pemilihan bermula dengan permohonan calon secara dalam talian sehingga calon berjaya dilantik menyertai perkhidmatan awam oleh SPA sebagai pihak berkuasa melantik. AC tidak hanya merujuk kepada satu aktiviti pemilihan yang terasing mahu pun satu pusat penilaian tertentu, sebaliknya merupakan keseluruhan proses pengambilan dan pemilihan pegawai guna sama persekutuan.

Ketika ini proses AC memerlukan calon menghadiri AC yang berlainan bagi setiap skim perkhidmatan yang dipohon. Ini menyebabkan kos yang perlu ditanggung oleh calon yang memohon skim berbeza adalah tinggi kerana calon perlu hadir menduduki ujian pemilihan serta temu duga. Pihak penganjur juga membelanjakan peruntukan yang besar bagi mengadakan AC yang berbeza mengikut skim perkhidmatan yang pelbagai.



Gambar rajah 2: Cadangan Komponen Saringan *Assessment Centre* 1Gunasama

Kajian penanda aras telah dijalankan dengan melihat proses pengambilan calon bagi menyertai skim *Fast Stream* yang pada ketika ini dilaksanakan oleh *Her Majesty's Civil Service of United Kingdom*. Pelaksanaan tersebut mengambil pendekatan yang praktikal di mana permohonan serta ujian peringkat pertama diadakan secara dalam talian. Model *Fast Stream* diadaptasi melalui pendekatan yang lebih praktikal agar dapat disesuaikan mengikut keperluan perkhidmatan awam di Malaysia. Cadangan tersebut boleh dilaksanakan mengikut empat peringkat saringan seperti berikut:

- (i) Pra Penilaian - Calon dikehendaki menduduki ujian psikologi secara dalam talian. Tujuan ujian ini adalah untuk melihat kesesuaian calon sebelum memasuki perkhidmatan awam. Di antara aspek-aspek yang dinilai ialah personaliti diri, kesihatan mental serta pengurusan sendiri.
- (ii) Penilaian Individu - Calon yang melepasi ujian psikologi akan menduduki tiga jenis ujian secara dalam talian. Ujian tersebut adalah seperti berikut:
 - (a) Ujian kognitif - Calon akan diuji kemampuan kognitif untuk memastikan tahap penguasaan bahasa dan angka pada tahap yang telah ditetapkan.
 - (b) Ujian Kompetensi Skim - Calon akan diuji kemampuan berdasarkan kompetensi fungsional skim yang dipohon. Contoh, calon yang memohon skim Pegawai Teknologi Maklumat akan diuji pengetahuan dan kemahiran berkaitan dengan bidang ICT.
 - (c) Ujian *E-Tray* - Calon akan diuji keupayaan menguruskan beberapa isu dalam situasi yang berbeza
- (iii) Penilaian Berkumpulan - Calon akan diuji kesesuaian untuk memasuki perkhidmatan awam terutamanya aspek sikap. Hasil ujian Pra Penilaian boleh dijadikan asas verifikasi oleh panel dalam menilai kesesuaian calon.
- (iv) Penilaian Bersemuka / Temu duga - Calon akan diberi konsultasi berkaitan dengan skim perkhidmatan yang dipohon serta kecenderungan yang ditunjukkan semasa penilaian.

KELEBIHAN-KELEBIHAN AC 1GUNASAMA

Calon yang memohon memasuki perkhidmatan guna sama perlu mendaftar bagi mendapatkan identiti pengguna serta kata kunci bagi membolehkan mereka menduduki ujian psikologi secara di dalam talian. Ujian ini merupakan saringan asas menentukan kesesuaian calon bagi memastikan calon mempunyai personaliti positif, pengurusan sendiri yang baik serta tahap kesihatan

mental yang terbaik dan stabil. Sekiranya calon gagal ujian ini, beliau hanya dibenarkan menduduki ujian tersebut sekali lagi selepas tempoh tiga bulan bagi memastikan calon benar-benar bersedia. Hanya calon yang melepasi ujian psikologi sahaja berpeluang menduduki ujian penilaian pemilihan ke peringkat seterusnya.

Kelebihan pendekatan ini berbanding dengan kaedah sedia ada ialah ujian psikologi ini menapis calon yang tidak sesuai menyertai perkhidmatan awam termasuk calon yang bermasalah dari aspek kesihatan mental. Di antara kelebihan AC 1Gunasama yang ketara adalah modul yang digunakan melalui pelbagai ujian yang dijalankan seperti ujian psikologi, ujian kognitif, ujian *E-Tray* dan penilaian berkumpulan seperti program penilaian sahsiah adalah seragam bagi keseluruhan perkhidmatan guna sama persekutuan.

Di antara kekuatan utama yang diperkenalkan oleh AC 1Gunasama ialah ujian penilaian pemilihan dilakukan secara dalam talian di mana ianya memudahkan calon menduduki ujian tanpa perlu hadir ke pusat ujian seperti yang dilaksanakan sebelum ini. Pada peringkat ini, calon dikehendaki menjawab soalan yang menguji keupayaan kognitif seperti aspek penguasaan bahasa dan kemahiran mengaplikasikan sesuatu logik menggunakan angka. Di samping itu, calon juga akan diuji dengan aspek-aspek lain seperti asas pengurusan dalam latihan *E-Tray*. Calon diberikan simulasi berdasarkan kepada situasi sebenar di tempat kerja di mana mereka dikehendaki menyelesaikan masalah mengikut keutamaan berdasarkan situasi yang diberikan. Elemen penilaian terakhir adalah ujian pengetahuan yang berkaitan dengan latar belakang akademik serta bidang fungsian skim perkhidmatan yang dipohon oleh calon iaitu kompetensi unik yang membezakan skim perkhidmatan yang dipohon dengan skim perkhidmatan yang lain. Kelebihannya di peringkat ini adalah calon telah ditapis berdasarkan kompetensi fungsian dan ada kemungkinan bilangan calon yang akan mengikuti program penilaian sahsiah dapat diminimumkan bagi penjimatan kos. Calon yang hadir secara bersemuka dengan panel semasa program ini adalah merupakan mereka yang menunjukkan kecenderungan positif terhadap bidang fungsian masing-masing.

Seterusnya calon akan mengikuti program penilaian sahsiah yang menekankan aspek sikap dan kesesuaian bagi menyertai perkhidmatan guna sama persekutuan. Dengan pengenalan AC 1Gunasama adalah dijangka nisbah calon yang menghadiri program penilaian sahsiah lebih kecil iaitu 2:3 berbanding kaedah sedia ada iaitu 1:4. Kelebihan bilangan calon dengan nisbah yang kecil merupakan kekuatan AC 1Gunasama kerana program penilaian yang dilaksanakan akan lebih objektif dan fokus terutamanya bagi panel menilai aspek sikap dan kesesuaian calon tersebut.

Calon yang melepasi ujian di peringkat ini seterusnya perlu menghadiri sesi temu duga yang dijalankan oleh SPA dan sekiranya berjaya melepasi saringan ini maka calon tersebut boleh dilantik menyertai perkhidmatan guna sama persekutuan. Semasa sesi temu duga, panel penemu duga akan memberikan ruang konsultasi terhadap calon berdasarkan keupayaan serta kecenderungan yang ditunjukkan dalam ujian penilaian pemilihan. Sebagai contoh, calon yang

mempunyai kelayakan akademik psikologi dan kaunseling boleh memohon dua skim perkhidmatan iaitu Perkhidmatan Psikologi (PPSI) serta Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PTD). Jika sekiranya calon tersebut memperoleh markah yang tinggi bagi kompetensi bidang fungsian PTD maka konsultasi diberikan supaya calon memilih skim perkhidmatan tersebut. Pengenalan kepada sesi konsultasi merupakan satu nilai tambah untuk memastikan calon menyertai skim perkhidmatan yang secocok dengan jiwanya serta diminati, untuk melahirkan pegawai yang komited dalam melaksanakan tugas. Satu kajian personaliti yang telah dijalankan berhubung perbandingan di antara penilaian sendiri oleh individu dengan penilaian oleh pihak lain mendapati penilaian pihak lain lebih 'menepati kriteria' (Hogan, 1991). Sesi konsultasi adalah lebih bermakna kerana calon boleh melihat semula sama ada permohonan menyertai skim perkhidmatan tertentu adalah sesuai dengan kecenderungannya berdasarkan skor yang diperolehi. Elemen ini merupakan kelebihan kepada AC 1Gunasama kerana ia menyediakan ruang interaksi di antara calon dan panel penemu duga bagi memastikan calon yang dipilih adalah bersesuaian dengan skim perkhidmatan yang dipohon.

KERANGKA MODEL CADANGAN PELAKSANAAN ASSESSMENT CENTRE (AC) 1GUNASAMA



Gambar rajah 3: Kaedah Pelaksanaan Assessment Centre (AC) 1Gunasama

Dengan pengenalan AC 1Gunasama proses pengambilan dan pemilihan pegawai dijangka memerlukan masa tiga bulan sahaja berbanding tempoh masa enam bulan dengan menggunakan kaedah sedia ada. Impak dari pengenalan AC 1Gunasama ini ialah kekosongan jawatan di agensi-agensi dapat diisi dalam jangka masa yang pendek, serta calon boleh mengetahui keputusan dengan lebih cepat.

KESIMPULAN

Penulisan ini membawa pembaca melihat AC dari perspektif yang berbeza daripada konsep yang difahami umum bahawa ianya merupakan aktiviti penilaian di pusat tertentu. Sebenarnya skop serta konsep AC adalah lebih meluas di mana ianya meliputi keseluruhan proses pengambilan dan pemilihan calon bagi menyertai skim perkhidmatan tertentu. Dalam konteks ini, AC bermula pada peringkat saringan yang pertama dengan pengenalan ujian psikologi dan berterusan sehingga proses terakhir di mana calon dilantik menyertai perkhidmatan awam.

Cadangan AC 1Gunasama ini boleh dipanjangkan pelaksanaannya bagi *Assessment Centre* untuk keseluruhan perkhidmatan awam Malaysia dengan menggunakan konsep serta kaedah yang sama. Kaedah ini dijangka memudahkan calon menduduki saringan peringkat 1 dan 2 kerana ujian-ujian diadakan secara dalam talian tanpa memerlukan calon hadir ke pusat tertentu. Proses yang seterusnya iaitu program penilaian sahsiah merupakan penilaian yang bersifat generik di mana fokus utamanya adalah penilaian sikap yang akan menentukan kesesuaian calon menyertai perkhidmatan awam.

Kebanyakan pengkaji mengkritik AC kerana urusan tersebut menelan belanja yang besar sehingga mencecah ribuan ringgit bagi setiap calon dan memakan masa yang banyak untuk dilaksanakan (Edwards, 1983). Nilai tambah yang dicadangkan melalui AC 1Gunasama bertujuan memudahkan calon serta dapat menjimatkan kos tinggi yang terpaksa ditanggung oleh kerajaan dalam urusan pengambilan dan pemilihan pegawai.

RUJUKAN

- Abdul Karim M.R. (1999). *The Challenging of Malaysia Public Service*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Bray, D.W. and Grant, D.L., "The Assessment Center in the Measurement of Potential in Business Management", *Psychological Monographs*, Vol. 80 No. 17, 1966.
- Cochran, D. S., Hinkle, T. W., & Dusenberry, D. (1987). Designing a developmental assessment center in a government agency: A case study. *Public Personnel Management*, 16(2), 145-152.
- Edwards, M.R. (1983), "OJQ offers alternative to assessment center", *Public Personnel Management Journal*, Vol. 12, pp. 146-55.
- Farnham, D., & Stevens, A., (2000). Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department - A case study of West Sussex County Council.- *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 369-382.
- Fish, A., & Macklin, R., (2004). Perception of executive search and advertised recruitment attributes and service quality. *Personnel Review*, 33(1), 30-54.
- Flynn, G., (1994). Attracting the right employees and keeping them. *Personnel Journal*, 73, 44-49.
- Fox, P. S., & Talbert-Hatch, T. (2002). Two problems, one solution: A university-business partnership for effective leadership assessment. *Assessment Update*, 14(5), 3-10.
- Hogan, R. (1991), "Personality and personality assessment", in Dunnette, M.D. and Hough, L.M.(Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA, pp. 973-1019.
- Joiner, D. A. (2000). Guidelines and ethical consideration for assessment center operations: International task force on assessment center guidelines. *Public Personnel Management*, 29, 315-331.
- Lin, T.-Y. S., & Wang, S.-M. (2000, September). *The application of assessment center method on assessing technological and vocational teachers*. Paper presented at International Conference of Scholars on Technology Education, Braunschweig, Germany.
- Lowry, P. E. (1996). A survey of the assessment center process in the public sector. *Public Personnel Management*, 25(3), 307-321.
- Manual Pelaksanaan PTD *Assessment Centre* (PAC) Bil.2/2011, Dokumen Terhad Unit PAC, Jabatan Perkhidmatan Awam.
- Min, J. C., & Kleiner, B. H., (2001). How to hire employees effectively. *Management Research News*, 24(12), 31-38.
- Scholarios, D., Lockyer, C., & Johnson, H., (2003). Anticipatory socialization: The effect of recruitment and selection experiences on career expectations. *Career Development International Journal*, 8(4), 182-197.
- Torrington, D., & Hall, L., (1991). *Personnel management: A new approach*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Thornton, G. C., III. (1992). *Assessment center in human resource management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Tricker, R. I., & Lee, K. (1997). Case study assessing directors' core competencies: The case of the Mass Transit Railway Corporation, Hong Kong. *Corporate Governance*, 5(2), 87-101.