

P-ISSN 2620-9551

E-ISSN 2622-1616

JAMBURA

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN BISNIS

- **Kajian Usaha Perikanan Purse Seine (Studi Kasus Pada Kelompok Km. Mentari 8888 Milik PT. Mentari Samudera Raya, Bitung-Sulawesi Utara)**
- **Strategi Pemasaran Jasa Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing**
- **Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Komitmen Pegawai Pada Kantor Biro Umum Provinsi Gorontalo**
- **Pengaruh Perencanaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo**
- **Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat Pada Rumah Sakit Tani Dan Nelayan Kabupaten Boalemo**
- **Analisis Altman Z-Score Untuk Memprediksi Kebangkrutan Pada Sub Sektor Kosmetik Dan Keperluan Rumah Tangga Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2015-2017**
- **Strategi Pemasaran Jagung Gorontalo Sebagai Program Unggulan Daerah**
- **Pengaruh Penerapan Assessment Centre Terhadap Prestasi Kerja Pada Karyawan PT. BPR Parodana Gorontalo**



Volume 1 | Nomor 3 | Januari 2019

PENGARUH PENERAPAN ASSESSMENT CENTRE TERHADAP PRESTASI KERJA PADA KARYAWAN PT. BPR PARODANA GORONTALO

*Andi Yusniar Mendo¹, Melan Anggriani Asnawi², Moh. Rifky P. Kadullah¹,
Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Program Studi SI Manajemen,
Universitas Negeri Gorontalo¹
Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Program Studi SI Manajemen,
Universitas Negeri Gorontalo²
Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Program Studi SI Manajemen,
Universitas Negeri Gorontalo³
e-mail: andi.yusniarmendo@gmail.com*

Abstract: *This study aims to determine how much influence the implementation of the Assessment Center on Employee Performance at PT. BPR Parodana Gorontalo. Data collection in research by distributing questionnaires to respondents who have met the predetermined sample standards so that the data in this study are primary data. The sample in this study were 30 people. Data collection is obtained from the results of observations, questionnaires and documentation. Then the data analysis uses simple linear regression with the help of SPSS version 22. The results of the study show that the coefficient of determination R^2 is 0.600. This value means that 60% of the work performance of employees at PT. BPR Parodana Gorontalo is influenced by the implementation of the Assessment Center conducted by the company. The influence of other variables on employee work performance is 40%, which allows to be influenced by other variables such as Education and Training, Performance Assessment through the Balanced Score Card, and other variables. The better the application of employee performance, the more it will describe the ability of employees to work so that it will improve employee work performance and company performance in general.*

Keywords: *Assessment Center, Employee Performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penerapan Assessment Center terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. BPR Parodana Gorontalo. Pengumpulan data dalam penelitian dengan cara menyebar kuesioner kepada responden yang telah memenuhi standar sampel yang telah ditentukan sehingga data dalam penelitian ini merupakan data primer. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 30 orang. Pengumpulan data diperoleh dari hasil observasi, kuisisioner dan dokumentasi. Kemudian analisis data menggunakan regresi linear sederhana dengan bantuan program SPSS versi 22. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi R^2 sebesar 0,600. Nilai ini berarti bahwa sebesar 60% dari prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Parodana Gorontalo dipengaruhi oleh penerapan *Assessment Center* yang dilakukan perusahaan. Adapun pengaruh dari variabel lain terhadap Prestasi kerja karyawan sebesar 40%, yang memungkinkan untuk dipengaruhi variabel lain seperti Pendidikan dan Pelatihan, Penilaian Kinerja melalui Balanced Score Card, dan

variabel lainnya. Semakin baik penerapan mengenai kinerja karyawan maka akan semakin menggambarkan kemampuan karyawan dalam bekerja sehingga akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan kinerja perusahaan secara umum.

Kata Kunci: *Assessment Center, Prestasi Kerja Karyawan*

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar, 2010). Pada kenyataannya kinerja perusahaan yang baik didukung oleh potensi dan prestasi kerja dari karyawan yang ada di perusahaan, untuk itu kinerja karyawan memiliki peran penting bagi perusahaan guna mencapai tujuannya karena dengan kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan kualitas yang baik juga. Pada penelitian yang dilakukan Kamal (2018) bahwa penilaian prestasi kerja sangat berpengaruh positif dan kuat terhadap kinerja karyawan PT. Deconey Jakarta. Walaupun ada beberapa karyawan yang kurang disiplin dalam mematuhi peraturan perusahaan, yaitu masih ada beberapa karyawan yang datang terlambat, tetapi kinerja karyawan PT. Deconey Jakarta sudah

sangat baik dengan kualitas dan kuantitas kerja serta sudah efektif dan efisien.

Berbeda dengan penelitian diatas, penelitian yang dilakukan Sidabutar (2016) dengan penyebaran kuisioner ke 30 pegawai PT. PLN Area Medan mendapatkan hasil bahwa tidak ada pengaruh penilaian kinerja pada prestasi kerja pegawai PT. PLN Area Medan. Dimana besarnya tingkat pengaruh yang dihasilkan hanya 12,25% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain.

Untuk itu dalam mencapai tujuan perusahaan maka seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya termasuk sumber daya manusia sebagai faktor utamanya. Kinerja merupakan potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Dengan kinerja yang baik maka setiap

karyawan dapat menyelesaikan semua beban yang ada di perusahaan. Kinerja juga dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan yang pada akhirnya akan menguntungkan perusahaan. Kinerja karyawan sangatlah berpengaruh terhadap upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itulah, perusahaan akan berusaha mempekerjakan hanya mereka yang memiliki kinerja yang baik. Sasaran yang dituju dalam penilaian ini adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Peluang untuk mencapai tujuan-tujuan strategis perusahaan itu akan terbuka lebih lebar apabila organisasi mengadopsi proses *Assessment Center* menjadi bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia. Proses ini dapat menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari program perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi. Dari sudut

pandang organisasi, dengan proses *Assessment Center* sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia, manajemen dapat menjamin perolehan informasi progresif yang akurat, handal, dan komprehensif mengenai kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Dari sudut pandang karyawan, proses *Assessment Center* membuka wawasan mengenai peluang dan pilihan jalur karir serta mendorong pemikiran mengenai minat dan aspirasi mereka. Dengan demikian organisasi dapat merencanakan kesesuaian kompetensi dan minat mereka dengan persyaratan dan karakteristik pekerjaan atau potensi tertentu.

Suatu fenomena yang peneliti temukan saat observasi, menemukan fakta bahwa PT. BPR Parodana Gorontalo telah menerapkan *Assessment Center*, peserta yang dipandang potensial telah diajukan oleh para *supervisor*. Nantinya, 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.

Tabel 1. Penilaian Prestasi Karyawan PT. BPR Parodana Gorontalo Periode 2017

No	Aspek Penilaian	Jabatan		Ket
		Personalia dan umum (9 org) (Score: 1-10)	Keuangan, kredit dan pemasaran (21 org) (Score: 1-10)	
1	Leadership	7	7	Cukup
2	Komunikasi & Team Work	10	10	Baik
3	Inisiatif Bekerja	7	7	Cukup
4	Pemecahan Masalah	8	10	Baik
5	Perencanaan Kerja	9	9	Baik
6	Pencapaian Target	7	7	Cukup
7	Izin	7	9	Sering
8	Sakit	0	1	Jarang
9	Mangkir	2	4	Cukup
10	Cuti	1	2	Jarang
Total Point Rata-Rata		60	66	

Sumber: PT. BPR Gorontalo, 2018

Hasil observasi peneliti menemukan bahwa prestasi kerja karyawan belum maksimal. Hal ini

dapat dilihat dari tabel diatas, masih terdapat karyawan yang tidak hadir kerja dengan keterangan sakit, izin

bahkan mangkir yang mengindikasikan bahwa ketidakpatuhan pada jam kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Masih terdapat selisih antara perencanaan kerja dengan hasil yang dicapai, sehingga pencapaian target perusahaan tidak terpenuhi. Contoh target yaitu pada saat melaksanakan *survey* pada calon nasabah kredit yang lama, sehingga progress penyaluran kredit yang terhambat. Pekerjaan seperti ini menuntut pencapaian target kerja, tentu karyawan memiliki tanggung jawab yang lebih banyak. Pertama, tanggung jawab mereka menyelesaikan uraian pekerjaan (*jobdesk*) yang sifatnya *administrative* dalam hal melihat sejauh mana kemampuan kredit nasabah dari segi penghasilan dan hal-hal yang berkaitan dengan it, selanjutnya tugas karyawan adalah menilai dan memastikan nilai agunan yang ditawarkan nasabah sesuai dengan nilai permintaannya, sehingga layan untuk dibiayai.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan metode penyusunan yang digunakan serta pengertian penelitian tersebut, maka variabel yang digunakan adalah:

a. Variabel Bebas.

Variabel bebas adalah variable-variabel yang mempengaruhi variabel lainnya dalam kaitannya dengan masalah yang diteliti. Menurut Sugiono (2008) variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbul variabel terikat.

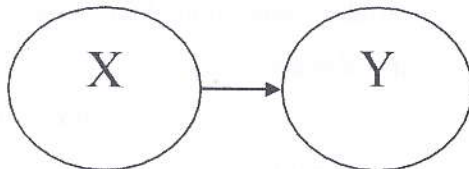
b. Variabel Terikat.

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya dalam kaitannya dengan masalah yang diteliti. Menurut Sugiono (2008) variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Adapun variabel dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Variabel Bebas : X (Penerapan *Assessment Center*)
- b. Variabel terikat : Y (Prestasi Kerja)

Desain hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Desain Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Parodana merupakan salah satu bank yang terkena dampak akan perkembangan teknologi. Sebagaimana telah digambarkan, sebelumnya bahwa PT. BPR Parodana Gorontalo merupakan salah satu lembaga keuangan yang fungsinya menyalurkan pembiayaan, dan melayani kebutuhan keuangan nasabah seperti tabungan, deposito, sampai pada penyaluran kredit. Seiring dengan perkembangan teknologi dan informasi, tugas dan fungsi karyawan pada PT. BPR Gorontalo telah banyak berubah, dari yang mengurus hampir sebagian besar tugas kantor, sampai hanya mengurus hal-hal yang sifatnya administratif saja, karena segala hal yang berkaitan dengan tugas karyawan lebih banyak diambil alih

oleh mesin dan teknologi yang tersedia. Hal tersebut tentunya tidak menggambarkan orientasi pelayanan lembaga keuangan, yang sebagaimana kita ketahui bahwa sifat lembaga keuangan lebih mengarah pada pemberian jasa pada masyarakat atau calon nasabah.

Selain penekanan terhadap perkembangan teknologi, fungsi karyawan dalam perusahaan lebih berkurang karena banyak perusahaan pesaing lainnya yang bisa memberikan manfaat yang lebih besar pada karyawannya seperti gaji dan tunjangan, kejelasan pengembangan karir, sampai pada kejelasan status karyawan tetap perusahaan. Hal ini tentunya mempengaruhi performa karyawan dalam bekerja, yang secara tidak langsung akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perusahaan dan pasti akan berdampak pada keluar-masuknya karyawan dalam perusahaan, yang seperti kita ketahui bersama bahwa salah satunya karena ketidakjelasan status karyawan, maka karyawan seringkali memilih untuk keluar dari perusahaannya untuk mencari kerja

diperusahaan lain dengan status yang lebih jelas.

Sebagaimana disampaikan oleh Manurung dan Ratnawati (2012), mengemukakan bahwa turnover adalah aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan, dan batasan umum tentang pergantian karyawan adalah: "berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan". Tingginya tingkat *turnover* karyawan akan mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan aktifitasnya serta secara langsung juga akan mempengaruhi prestasi kerja karyawan di perusahaan, jika prestasi kerja karyawan menurun otomatis akan menurunkan juga kinerja perusahaan, sehingga perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya.

Sejalan dengan hal diatas, Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa sistem penilaian merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan

sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Salah satu sistem penilaian kerja yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui *Assessment Center*, yaitu adalah evaluasi perilaku menggunakan suatu standar tertentu berdasarkan beberapa masukan. Dalam memperoleh masukan ini, ada berbagai teknik dan observasi yang dilakukan oleh beberapa orang *assessor* yang telah terlatih. Keputusan akhir penilaian dilakukan berdasarkan hasil integrasi dari beberapa *assessor* atas sejumlah simulasi yang telah diterapkan pada peserta. Dalam diskusi integrasi ini *assessor* melakukan pembahasan perilaku peserta secara komprehensif serta mempertimbangkan seberapa sering perilaku tersebut muncul.

Hasil uji penelitian membuktikan beberapa fakta bahwa, (1) untuk mengetahui kompetensi karyawan, serta menilai kinerja

karyawan, maka PT. Bank Parodana Gorontalo melakukan proses *Assessment Center*, yang melibatkan seluruh karyawan dalam perusahaan, baik karyawan level atas sampai karyawan level bawah. (2) Proses *Assessment Center* yang dilakukan mengedepankan orientasi kerja karyawan seperti, menganalisis kasus (*case analysis*) yang kemungkinan akan terjadi saat karyawan mengerjakan tugasnya, dan *Assessment Center* mengenai kerja tim yang pastinya akan dilalui karyawan saat melaksanakan tugas-tugas tertentu. (3) Rata-rata umur karyawan yang berkisar 20-40 tahun, dengan tingkat pendidikan yang seimbang, serta pengalaman kerja yang lama memungkinkan seluruh karyawan dapat memahami proses *Assessment Center* yang dilakukan dan mengerti akan dampak setelah proses *Assessment Center* dilakukan perusahaan. (4) Proses *Assessment Center* melibatkan dewan direksi perusahaan untuk mengujuk kinerja karyawannya serta menilai secara personal kemampuan karyawan dalam mengatasi permasalahan kerja, dan menuntaskan pekerjaannya. (5)

Hasil penilaian yang dilakukan asesor atau dewan direksi selanjutnya akan dievaluasi dan memiliki konsekuensi bagi karyawan dalam melakukan kerjanya seperti adanya roling kerja, dan lain sebagainya.

Hasil pengujian rata-rata jawaban setiap instrument variabel penelitian, membuktikan bahwa **data assessment**, atau hasil (nilai) dari penilaian selama proses *Assessment Center* merupakan indikator yang paling baik untuk menilai kemampuan kerja karyawan untuk meningkatkan presetasi kerjanya. Selanjutnya bahwa **Inisiatif** kerja karyawan merupakan indikator yang paling baik untuk mengukur prestasi kerja karyawan di PT. BPR Parodana Gorontalo.

Hasil uji regresi penelitian membuktikan bahwa *Assessment Center* yang dilakukan akan meningkatkan nilai prestasi kerja karyawan di PT. BPR Parodana Gorontalo. Adapun pengujian hipotesis penelitian membuktikan hipotesis yang disusun sebelumnya bahwa proses *Assessment Center* yang dilakukan asesor atau dewan

direksi perusahaan akan mempengaruhi prestasi kerja karyawan sebesar 60%, dan sisanya memungkinkan untuk dipengaruhi oleh variabel (faktor) lainnya yang tidak diteliti.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana yang telah mengikuti seluruh prosedur analisis regresi yakni dimulai dengan pengujian validitas instrument variabel, dimana Setiap indikator yang berisi pernyataan-pernyataan yang mewakili variabel penelitian yakni *Assesment center*, dan Prestasi kerja karyawan di PT. BPR Parodana Gorontalo memiliki keandalan instrumen yang baik, dan jawaban yang konsisten dari responden. Selanjutnya hasil analisis regresi menghasilkan persamaan regresi $\hat{Y}=9,948+0,615$, yang berarti setiap penambahan kegiatan *assessment center* akan meningkatkan prestasi kerja karyawan PT. Parodana. Hipotesis yang disusun terbukti bahwa secara parsial (uji t),

Assesment center yang dijalankan PT. BPR Parodana Gorontalo memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi kerja karyawannya, dan variabel *Assesment center* memiliki kontribusi untuk mempengaruhi Prestasi kerja karyawan di PT. BPR Parodana Gorontalo sebesar 60%, mempengaruhi Prestasi kerja karyawan, dan sisanya sebesar 40% memungkinkan untuk dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti, seperti penilaian kinerja melalui *Balanced score card*, pemberian insentif dan kompensasi, pendidikan dan pelatihan, dan lain sebagainya.

SARAN

1. Agar lembaga keuangan lainnya khususnya PT. BPR Parodana Gorontalo dapat memperhatikan aspek-aspek yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan meningkatkan kinerja perusahaan melalui proses *assesment center* pada karyawannya yang bertujuan untuk menilai kemampuan dan kompetensi karyawan sehingga

tercapai prestasi yang diharapkan.

2. Penelitian ini dapat berguna sebagai bahan informasi dan referensi, baik bagi perusahaan, akademisi, dan pihak lainnya, yang membahas praktek manajemen sumberdaya manusia dalam perusahaan khususnya menyangkut *Assesment center*, dan prestasi kerja karyawan.
3. Kiranya penelitian ini dapat dijadikan acuan/ referensi bagi pihak lain untuk dapat menambah kriteria sampel yang menjadi responden penelitian, atau menambah variabel lainnya dan menguji pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan, agar dapat memperkaya hasil penelitian.

REFERENSI

- Adiawaty, S. 2016. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Unggul Melalui Assessment Center*. Kajian Multi Disiplin Ilmu dalam pengembangan IPTEKS, 880-885.
- Al Fajar, Siti., & Heru, Tri. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Unit Penerbit Dan Percetakan STIM YPKN.
- Anwar, I., 2010. *Pengembangan Bahan Ajar. Bahan Kuliah Online*. Direktori UPI: Bandung.
- Astuti, D. A. 2006. *Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif Dengan Assessment Centre*. *Jurnal Manajemen*, Vol. 6, No. 1, 23-34.
- Brownell, Judi. 2005. *Predicting Leadership: The Assessment Center's Extended Role*. *Cornell University School of Hotel Administration*.
- Danang, Sunyoto. 2013. *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran*. CAPS: Yogyakarta.
- Dharma, Surya. 2003. *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Belajar: Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Bumi Aksara: Jakarta.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya*

- Manusia (Revisi). Bumi Aksara: Jakarta. 2008.
- Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kamal, Fahmi. 2018, Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Deconey Jakarta). Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis Vo. 2 No. 1. Akademi Sekretari dan Manajemen Bina Sarana Informatika.
- Lievens, F. 2009. *Assessment centres: A tale about dimensions, exercises, and dancing bears*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 102-121.
- Mangkunegara, A., & Prabu, A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedelapan. BPFE: Yogyakarta.
- Nasution, S. 2000. *Metode Research*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Sariyathi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama. Bandung.
- Siagian, P. Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sidabutar, Dewi Anita. 2016. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor PLN Area Medan)*. Universitas Sumatera Utara: Medan.
- Silvia, D. 2015. *Assessment Center*. PT Perkebunan Nusantara XII.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- _____. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju: Jakarta.
- Zilmahram. 2010. *Hasil Assessment VS Judgement Management*. Online:

<http://habahate.blogspot.com/2010/07/hasil-assessment-vs-judgment-management.html>
(dikutip 15 Desember 2018,
17.24 wita

Zulkarnain, dkk. 2015. *Kecemasan dalam Menghadapi Assessment Centre di Kalangan Pekerja Telekomunikasi*. Jurnal Psikologi Volume 42, No. 3 , 259-277.