



Invention: Journal Research and Education Studies
Volume 6 Nomor 2 Juli 2025

The Invention: Journal Research and Education Studies is published
 three (3) times a year

(March, July and November)

Focus : Education Management, Education Policy, Education
 Technology, Education Psychology, Curriculum Development,
 Learning Strategies, Islamic Education, Elementary Education

LINK : <https://pusdikra-publishing.com/index.php/jres>

Strategi Pengembangan SDM Melalui Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu

Patritia Candra¹, Jessica Felisia Sandjojo², Rahma Syaufil Fitri³, Dewi Nuraini⁴

^{1,2,3,4} Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, Indonesia, Indonesia

ABSTRACT

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi. Di tengah dinamika perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks, dibutuhkan strategi yang mampu mengidentifikasi potensi serta mendorong peningkatan kinerja pegawai secara sistematis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan SDM melalui pendekatan Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu (GKM). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan kualitatif serta Meta-Analyses (PRISMA) untuk mengidentifikasi, menilai, dan menganalisis literatur yang relevan terkait kedua konsep tersebut. Hasil kajian menunjukkan bahwa Assessment Center efektif dalam menilai kompetensi individu melalui simulasi situasi kerja yang mendekati kondisi nyata. Sementara itu, Gugus Kendali Mutu berperan dalam menciptakan budaya kerja partisipatif melalui keterlibatan langsung karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan. Sinergi antara kedua pendekatan ini dapat membentuk sistem pengembangan SDM yang holistik, mulai dari seleksi dan penilaian hingga pembinaan dan pemberdayaan karyawan. Kesimpulannya, kombinasi Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan SDM yang berkualitas dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi.

Kata Kunci

Assessment Center, Gugus Kendali Mutu, Pengembangan SDM, Kompetensi, Kinerja

**Corresponding
 Author:**

dewinuraini@uwks.ac.id

PENDAHULUAN

Strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi prioritas utama bagi organisasi dalam menghadapi dinamika dan kompleksitas lingkungan kerja yang terus berkembang. Dalam konteks ini, Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu (GKM) menempati posisi strategis sebagai dua pendekatan yang terbukti efektif dalam meningkatkan kompetensi, produktivitas, serta budaya kerja organisasi. Assessment Center digunakan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi perilaku

kepemimpinan, sementara Gugus Kendali Mutu berperan dalam menumbuhkan keterlibatan karyawan melalui pendekatan kolaboratif untuk pemecahan masalah dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan (Afsouran et al., 2022; Baisalim & Soediantono, 2022).

Assessment Center telah berkembang menjadi alat utama dalam proses seleksi, pengembangan, dan promosi SDM, khususnya pada level manajerial dan kepemimpinan. Keunggulan pendekatan ini terletak pada kemampuannya mengevaluasi perilaku secara holistik melalui simulasi kerja yang mencerminkan tantangan nyata di lingkungan organisasi (Jackson et al., 2025). Penelitian oleh Grunenbergh et al. (2025) menunjukkan bahwa pendekatan berbasis perilaku dalam assessment center mampu memprediksi kinerja aktual dengan tingkat akurasi yang tinggi, serta memberikan data objektif bagi pengambilan keputusan SDM.

Di sisi lain, Gugus Kendali Mutu (GKM) menjadi salah satu pendekatan partisipatif yang menekankan peran aktif karyawan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah operasional, dengan tujuan utama peningkatan mutu dan efisiensi. Pendekatan ini berasal dari prinsip manajemen kualitas total (Total Quality Management) dan telah diadaptasi secara luas di berbagai sektor, termasuk manufaktur, pendidikan, dan layanan kesehatan (Alzoubi et al., 2019; Lima et al., 2025). GKM tidak hanya berkontribusi terhadap perbaikan proses kerja, tetapi juga memberikan dampak psikologis positif, seperti peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan rasa memiliki terhadap organisasi (Christofer et al., 2022).

Penelitian oleh Lima et al. (2025) dalam industri makanan menunjukkan bahwa integrasi GKM dengan standar kualitas internasional seperti ISO dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi tingkat cacat produk secara signifikan. GKM juga terbukti sebagai alat untuk menumbuhkan budaya inovatif di tempat kerja, terutama ketika anggota tim diberikan kebebasan untuk mengusulkan solusi dan menerapkannya dalam proses produksi atau pelayanan. Dalam konteks organisasi publik, GKM mendorong kinerja profesional melalui pembentukan kelompok kerja yang secara rutin mengevaluasi mutu pelayanan (Istanto et al., 2023).

Kombinasi antara Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu memberikan strategi komprehensif dalam pengembangan SDM. Assessment Center berfungsi sebagai instrumen untuk identifikasi dan pemetaan potensi individu, sedangkan GKM menguatkan aspek kolaboratif dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Kolaborasi keduanya menghasilkan sinergi yang saling melengkapi: individu dikembangkan secara personal berdasarkan

kompetensinya, dan secara kolektif diberdayakan melalui pendekatan tim berbasis mutu (Olurin et al., 2023; Wibowo, 2024).

Di Indonesia, implementasi Assessment Center dan GKM telah diterapkan di berbagai sektor, mulai dari pemerintahan, pendidikan, hingga industri pertahanan (Mangundjaya, 2024; Baisalim & Soediantono, 2022). Namun, efektivitasnya sangat bervariasi tergantung pada kapasitas institusional dan kualitas pelaksanaan. Kajian oleh Christofer et al. (2022) menunjukkan bahwa dalam konteks manufaktur, keberhasilan GKM sangat dipengaruhi oleh keberadaan fasilitator yang kompeten dan dukungan reward system yang mendorong kontribusi aktif karyawan. Sementara itu, penggunaan Assessment Center dalam BUMN dan instansi pemerintah belum sepenuhnya dioptimalkan untuk perencanaan suksesi dan pengembangan kepemimpinan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM melalui pendekatan Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu memiliki urgensi strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Keduanya menawarkan pendekatan yang saling melengkapi, di mana pengukuran potensi individu dan perbaikan mutu secara tim berjalan secara simultan untuk mendukung kinerja berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana strategi pengembangan SDM melalui Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu dapat diterapkan secara efektif, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat keberhasilannya di lingkungan organisasi.

Peneliti tertarik meneliti terkait “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu” karena topik ini tidak hanya relevan dengan kebutuhan organisasi modern dalam meningkatkan kualitas SDM, tetapi juga memiliki kontribusi penting terhadap penguatan sistem manajemen berbasis kompetensi dan budaya mutu di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) yang merupakan teknik untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasi seluruh penelitian relevan yang tersedia terkait topik tertentu, pertanyaan penelitian, atau fenomena minat yang telah ditentukan sebelumnya (Kitchenham & Charters, 2007). Tujuan dari SLR adalah untuk menyediakan ringkasan yang komprehensif dan objektif atas temuan-temuan yang ada, serta memberikan landasan ilmiah yang kuat bagi studi selanjutnya.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Menurut Sugiyono (2019), pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang

digunakan untuk meneliti kondisi obyek alamiah, di mana peneliti adalah instrumen kunci. Penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati, dan berfokus pada makna, konteks, dan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

Proses penyusunan SLR ini mengacu pada Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), yaitu panduan berbasis bukti yang terdiri dari minimum item untuk pelaporan telaah sistematis dan meta-analisis (Moher et al., 2009). PRISMA membantu dalam menyusun alur pencarian literatur, seleksi artikel, serta proses inklusi dan eksklusi data agar lebih terstruktur dan transparan.

Dalam proses pengumpulan data, penulis menggunakan tiga basis data utama, yaitu ScienceDirect, Google Scholar, dan PubMed, dengan rentang waktu publikasi artikel antara tahun 2020 hingga 2025. Ketiga basis data tersebut dipilih karena cakupannya yang luas serta kemampuannya dalam menyaring artikel berdasarkan kata kunci dan jenis studi yang relevan.

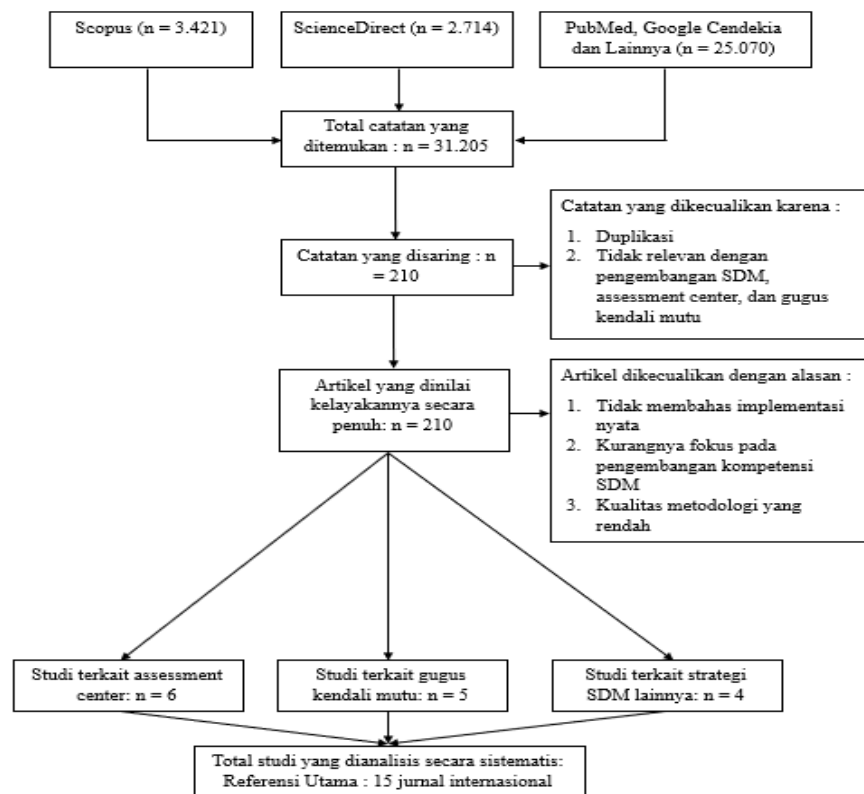
Adapun kata kunci yang digunakan dalam pencarian literatur meliputi :

- “assessment center”
- “leadership development”
- “human resource development strategy”
- “quality control circle”
- “total quality management”
- “employee performance improvement”

Kriteria eksklusi antara lain :

1. Artikel yang hanya tersedia dalam bentuk abstrak,
2. Duplikasi dari artikel yang sama,
3. Studi yang tidak relevan dengan topik atau kata kunci utama,
4. Artikel yang berasal dari publikasi non-peer-reviewed.

Hasil dari proses seleksi ditampilkan dalam diagram alur PRISMA (Gambar 1), yang menggambarkan jumlah artikel yang diidentifikasi, disaring, diperiksa kelayakannya, dan akhirnya disertakan dalam analisis. Dari total 31.205 artikel yang ditemukan, sebanyak 210 artikel dieliminasi karena duplikasi dan tidak relevan. Setelah proses penilaian kelayakan dan relevansi, diperoleh 15 artikel utama yang digunakan sebagai landasan konseptual dan analisis dalam penelitian ini.



Gambar 1.
Tinjauan Sistematis dengan Panduan PRISMA

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis terhadap 15 jurnal internasional yang relevan, ditemukan bahwa penggunaan Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu (GKM) memiliki peran signifikan dalam strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM). Assessment Center efektif dalam menilai dan mengembangkan kompetensi kepemimpinan, sementara GKM berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan melalui partisipasi aktif dalam perbaikan berkelanjutan.

Berikut adalah tabel temuan dari 15 Jurnal Internasional mengenai topik “Strategi Pengembangan SDM melalui Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu (GKM)” yaitu sebagai berikut:

No	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Temuan Utama
1.	Afsouran et al. (2022)	Leadership development assessment center: A review on advantages and	Pengembangan kepemimpinan melalui Assessment Center	Assessment Center efektif dalam mengembangkan kompetensi

		disadvantages for developing leadership behavioral competencies		perilaku kepemimpinan,
2.	Alzoubi et al. (2019)	Total quality management in the health-care context: Integrating the literature and directing future research	Manajemen mutu total di sektor kesehatan	Integrasi manajemen mutu total meningkatkan kualitas layanan kesehatan.
3.	Jackson et al. (2025)	The expert assessor perspective on assessment center taxonomies	Perspektif assessor terhadap taksonomi Assessment Center	Penilaian oleh assessor ahli meningkatkan akurasi dalam Assessment Center,
4.	Ingold et al. (2024)	Any slice is predictive? On the consistency of impressions from the beginning, middle, and end of assessment center exercises and their relation to performance	Konsistensi penilaian dalam Assessment Center	Konsistensi penilaian sepanjang sesi Assessment Center mempengaruhi hasil kinerja.
5.	Baisalim & Soediantono (2022)	Literature review of Quality Control Circle (OCC) and Implementation recommendation to the defense industries	Implementasi GKM di industri pertahanan	GKM meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional di industri pertahanan
6.	d'Amato et al. (2024)	An ethical leadership assessment center pilot Assessing and developing moral person and moral manager dimensions	Implementasi GKM di industri pertahanan	Assessment Center dapat digunakan untuk menilai dan mengembangkan dimensi kepemimpinan moral.

7.	Grunenber g et al. (2025)	Predicting and explaining assessment center judgments: A cross-validated behavioral approach to performance judgments in interpersonal assessment center exercises	Penilaian kepemimpinan etis melalui Assessment Center	Pendekatan perilaku dapat memprediksi dan menjelaskan penilaian dalam Assessment Center
8.	Olurin et al. (2023)	Strategic HR management in the manufacturing industry: Balancing automation and workforce development	Prediksi dan penjelasan penilaian dalam Assessment Center	Keseimbangan antara otomatisasi dan pengembangan tenaga kerja penting dalam manajemen SDM
9.	Arakawa & Yakura (2023)	AI for human assessment: What do professional assessors need?	Manajemen SDM strategis di industri manufaktur	Assessor memerlukan pemahaman tentang AI untuk meningkatkan penilaian SDM.
10.	Christofer et al. (2022)	The influence of quality control circle on the employee performance & productivity with employee motivation as mediating variable	Kebutuhan assessor profesional dalam penilaian berbasis AI	GKM meningkatkan kinerja dan produktivitas melalui motivasi karyawan.
11.	Lima et al. (2025)	Effective practices for implementing quality control circles aligned with ISO quality standards: Insights from employees and managers in the food industry	Pengaruh GKM terhadap kinerja dan produktivitas karyawan	Implementasi GKM yang sesuai standar ISO meningkatkan kualitas di industri makanan.

12.	Rivaldo & Nabella (2023)	Employee performance Education, training, experience, and work discipline	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan	Pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan.
13.	Matindas et al. (2024)	Analysis of the utilization of assessment center results in civil servant career development in the regional government of North Sulawesi Province	Pemanfaatan hasil Assessment Center dalam pengembangan karir PNS	Hasil Assessment Center digunakan dalam pengembangan karir PNS di pemerintah daerah.
14.	Dutta et al. (2021)	Digitalization priorities of quality control processes for SMEs: A conceptual study in perspective of Industry 4.0 adoption	Prioritas digitalisasi proses kontrol kualitas untuk UKM	Digitalisasi proses kontrol kualitas penting untuk adopsi Industri 4.0 di UKM
15.	Bohlouli et al. (2015)	Competence assessment as an expert system for human resource management. A mathematical approach	Penilaian kompetensi sebagai sistem pakar untuk manajemen SDM	Pendekatan matematis dalam penilaian kompetensi mendukung manajemen SDM.

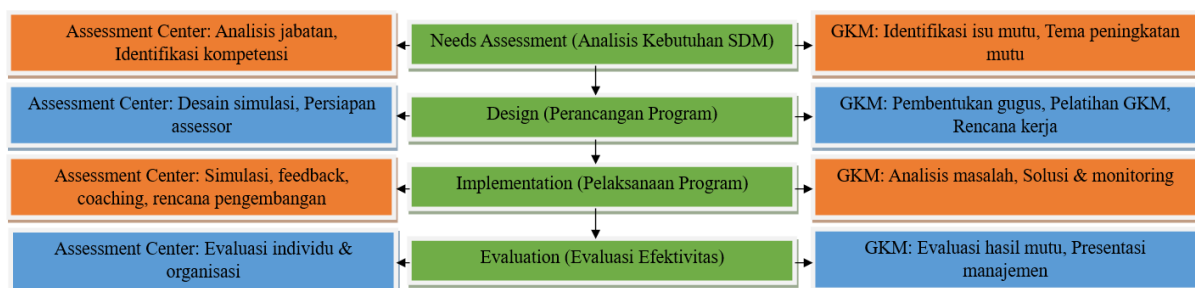
Strategi Pengembangan SDM melalui Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu (GKM)

Berdasarkan temuan dari berbagai literatur, Pengembangan SDM yang efektif harus dimulai dari pemahaman yang tepat tentang kebutuhan organisasi dan karyawan. Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan dua pendekatan yang dapat diintegrasikan untuk mencapai pengembangan SDM yang lebih komprehensif. Keduanya memiliki peran yang berbeda namun saling melengkapi.

Seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 2 strategi pengembangan ini terdiri dari empat tahap utama. Pertama, analisis kebutuhan dilakukan untuk

mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dan masalah mutu yang harus diperbaiki. Kedua, perancangan program mencakup penyusunan metode penilaian serta pelatihan dan perencanaan kerja tim GKM. Ketiga, implementasi program dilaksanakan melalui kegiatan simulasi dan proyek perbaikan mutu. Terakhir, tahap evaluasi dan tindak lanjut digunakan untuk mengukur dampak program, memperbaiki metode yang digunakan, dan menyusun rencana pengembangan selanjutnya.

Kerangka Konseptual Strategi Pengembangan SDM melalui Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu (GKM)



Gambar 2.

Kerangka Konseptual Strategi Pengembangan SDM Melalui Assessment Center dan GKM

Langkah Strategi Pengembangan SDM melalui Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu (GKM)

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif sangat bergantung pada penerapan strategi yang komprehensif. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah melalui Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu (GKM). Berikut adalah langkah-langkah praktis yang dapat diambil dalam menerapkan kedua metode ini:

1. Analisis Kebutuhan (Needs Assessment)
 - a. Assessment Center: Langkah pertama adalah mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi tertentu melalui analisis jabatan dan kebutuhan organisasi. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa program pengembangan SDM sesuai dengan kebutuhan spesifik dan tujuan strategis organisasi. Misalnya, melalui wawancara dengan manajer atau menggunakan alat analisis pekerjaan (job analysis tools), organisasi dapat memastikan bahwa pengembangan SDM selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Hal Ini penting agar pengembangan SDM dapat mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

- b. Gugus Kendali Mutu (GKM): Pada tahap ini, GKM berfokus pada identifikasi masalah mutu yang ada di tempat kerja. Karyawan dilibatkan aktif untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Proses ini membantu menetapkan prioritas tindakan berdasarkan analisis masalah mutu yang ditemukan, agar langkah-langkah perbaikan dapat dijalankan dengan efisien.
2. Perancangan Program (Design)
 - a. Assessment Center: Setelah kebutuhan kompetensi diidentifikasi, program pengembangan dirancang dengan menggunakan simulasi dan alat penilaian yang relevan, seperti studi kasus, tes kepemimpinan, dan wawancara berbasis kompetensi. Selain itu, pelatihan untuk para assessor juga dilakukan agar proses penilaian dapat berjalan objektif dan konsisten.
 - b. Gugus Kendali Mutu (GKM): Pada tahap perancangan, tim GKM dibentuk dari karyawan yang berasal dari berbagai fungsi. Mereka diberikan pelatihan tentang metodologi pemecahan masalah serta teknik perbaikan mutu. Kemudian, tim GKM merancang rencana kerja yang sistematis untuk memastikan bahwa perbaikan mutu dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu.
3. Implementasi Program (Implementation)
 - a. Assessment Center: Program pengembangan dilaksanakan melalui simulasi dan penilaian yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan dari setiap karyawan. Hasil dari penilaian ini kemudian digunakan untuk menyusun rencana pengembangan individu yang mencakup pelatihan tambahan, coaching, dan mentoring, untuk membantu karyawan berkembang sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang telah ditetapkan.
 - b. Gugus Kendali Mutu (GKM): Tim GKM melaksanakan proyek perbaikan mutu dengan menerapkan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act). Pada tahap ini, tim melakukan analisis akar penyebab masalah dan mengimplementasikan solusi yang telah disusun. Dengan siklus ini, GKM memastikan bahwa proses perbaikan dilakukan secara sistematis, memonitor pelaksanaannya, dan melakukan evaluasi terhadap efektivitasnya.
4. Evaluasi dan Tindak Lanjut (Evaluation and Follow-up)
 - a. Assessment Center: Evaluasi dilakukan untuk mengukur efektivitas program pengembangan SDM, termasuk peningkatan

kompetensi karyawan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Umpan balik yang diterima dari peserta dan assessor digunakan untuk meningkatkan kualitas program di masa mendatang, agar program pengembangan lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan.

- b. Gugus Kendali Mutu (GKM): Evaluasi dilakukan terhadap hasil proyek perbaikan mutu yang telah dijalankan. Indikator evaluasi mencakup pengukuran kualitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan. Hasil evaluasi ini digunakan untuk merencanakan proyek perbaikan berikutnya dan mendistribusikan praktik terbaik kepada seluruh bagian organisasi.

Integrasi Assessment Center dan GKM dalam Pengembangan SDM

Integrasi antara Assessment Center dan GKM memberikan pendekatan yang lebih menyeluruh dalam pengembangan SDM di organisasi:

- Assessment Center menawarkan penilaian objektif terhadap kompetensi individu, yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang spesifik dan merancang intervensi yang tepat guna.
- GKM memberdayakan karyawan untuk terlibat langsung dalam perbaikan proses dan mutu. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi.

Dengan menggabungkan kedua pendekatan ini, organisasi dapat mengembangkan kompetensi individu sekaligus mendorong budaya perbaikan yang berkelanjutan. Keberhasilan integrasi ini akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kelebihan dan Kekurangan Strategi Pengembangan SDM melalui Assessment Center dan GK

- Kelebihan Strategi Pengembangan SDM melalui Assessment Center dan GKM
1. Peningkatan Kompetensi yang Lebih Tepat Sasaran: Assessment Center membantu menilai dan mengembangkan kompetensi karyawan secara objektif, sementara GKM memberi kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam perbaikan mutu di tempat kerja.
 2. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan: GKM memfasilitasi partisipasi aktif karyawan dalam pengembangan mutu organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi.

- Kekurangan Strategi Pengembangan SDM melalui Assessment Center dan GKM
- 1. Biaya dan Waktu yang Dibutuhkan: Proses assessment yang komprehensif membutuhkan waktu dan biaya yang cukup besar, baik untuk simulasi maupun pelatihan bagi assessor dan tim GKM.
- 2. Resistensi terhadap Perubahan: Beberapa karyawan mungkin merasa tidak nyaman dengan proses perubahan yang dibawa oleh GKM dan Assessment Center, terutama jika mereka belum terbiasa dengan metode evaluasi atau pengembangan yang lebih sistematis

Diskusi

Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengintegrasikan Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu (GKM) dinilai efektif dalam meningkatkan kompetensi individu sekaligus membangun budaya kerja yang kolaboratif. Assessment Center terbukti mampu mengidentifikasi potensi dan kompetensi perilaku karyawan secara objektif melalui berbagai metode simulasi kerja yang menyerupai tantangan nyata dalam organisasi (Jackson et al., 2025; Ingold et al., 2024; Afsouran et al., 2022). Temuan dari studi Grunenberget al. (2025) menunjukkan bahwa keakuratan penilaian dalam Assessment Center sangat bergantung pada konsistensi perilaku peserta selama berbagai tahapan simulasi. Oleh karena itu, pemanfaatan alat ukur yang valid serta keterampilan assessor menjadi faktor penentu keberhasilan proses penilaian.

Di sisi lain, GKM atau Quality Control Circle (QCC) menawarkan pendekatan partisipatif yang mendorong karyawan terlibat langsung dalam identifikasi dan pemecahan masalah mutu di tempat kerja. Hasil studi dari Lima et al. (2025) dan Baisalim & Soediantono (2022) menekankan bahwa implementasi GKM secara efektif dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta moral karyawan. GKM juga menjadi sarana pemberdayaan SDM yang memperkuat kompetensi kerja tim, komunikasi, serta kemampuan analisis karyawan, yang selaras dengan prinsip pengembangan kompetensi berbasis praktik langsung di lapangan (Christofer et al., 2022).

Namun, integrasi kedua metode ini memiliki tantangan tersendiri. Assessment Center cenderung bersifat top-down dan berorientasi individual, sedangkan GKM bersifat bottom-up dan kolektif. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang alur integrasi yang sistematis, dimulai dari analisis kebutuhan kompetensi dan isu mutu (Bohloul et al., 2015), dilanjutkan dengan perancangan program yang menyinergikan hasil asesmen dengan pelatihan berbasis GKM, lalu diimplementasikan melalui simulasi dan proyek perbaikan

mutu tim, dan ditutup dengan evaluasi menyeluruh terhadap capaian dan perubahan perilaku kerja (Matindas et al., 2024; Mangundjaya, 2024).

Studi oleh Alzoubi et al. (2019) dan Olurin et al. (2023) juga menyoroti bahwa dukungan manajerial, kesiapan budaya organisasi, serta pemanfaatan teknologi seperti AI dalam penilaian karyawan (Arakawa & Yakura, 2023) dapat menjadi faktor keberhasilan integrasi strategi ini. Selain itu, penelitian nasional oleh Istanto et al. (2023) dan Adiawaty (2016) membuktikan bahwa GKM dan Assessment Center efektif dalam meningkatkan kinerja guru dan ASN bila didukung oleh sistem manajemen yang adaptif dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penggabungan Assessment Center dan GKM sebagai strategi pengembangan SDM menawarkan potensi besar untuk memperkuat kompetensi individu sekaligus membentuk budaya kerja yang berorientasi mutu. Namun, hal ini menuntut komitmen organisasi untuk menyediakan dukungan struktural, pelatihan assessor yang kompeten, serta sistem monitoring yang konsisten agar hasil pengembangan benar-benar terinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari.

Implikasi Praktis

Penggunaan Assessment Center (AC) dalam pengembangan sumber daya manusia memberikan peluang strategis bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi perilaku karyawan secara akurat dan sistematis. AC memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data yang kuat dalam proses promosi, pelatihan, hingga perencanaan suksesi (Afsouran et al., 2022; Jackson et al., 2025). Dengan mengevaluasi peserta melalui berbagai simulasi dunia nyata seperti studi kasus, presentasi, dan wawancara terstruktur, organisasi dapat menilai perilaku kerja aktual yang relevan dengan peran masa depan. Hal ini memungkinkan penciptaan jalur pengembangan individual yang disesuaikan (Mangundjaya, 2024).

Dalam implementasi AC yang disesuaikan dengan karakteristik lokal telah terbukti mendukung pengembangan ASN di sektor publik (Matindas et al., 2024), dengan hasil penilaian digunakan untuk merancang program peningkatan kompetensi yang terukur. Selain itu, pendekatan ini sejalan dengan kebutuhan organisasi untuk menerapkan prinsip-prinsip meritokrasi dan objektivitas dalam pengembangan SDM (Adiawaty, 2016).

Sementara itu, Gugus Kendali Mutu (GKM) berperan penting dalam membangun budaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui keterlibatan langsung karyawan dalam pemecahan masalah kerja (Baisalim & Soediantono, 2022; Lima et al., 2025). GKM mendorong kolaborasi lintas fungsi dan peningkatan partisipatif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan kepuasan kerja (Christofer et al., 2022;

Istanto et al., 2023). Penerapan GKM dalam sektor publik maupun industri telah menunjukkan keberhasilan dalam meningkatkan efisiensi proses dan kualitas layanan secara signifikan.

Integrasi AC dan GKM menjadi strategi sinergis dalam pengembangan SDM karena keduanya berfokus pada pendekatan berbasis kompetensi dan pemberdayaan karyawan. Di era digitalisasi, organisasi yang memadukan hasil AC dengan sistem GKM digital akan mendapatkan manfaat optimal berupa perencanaan karier yang terarah serta budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan (Dutta et al., 2021; Olurin et al., 2023).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan mengenai Strategi pengembangan SDM berbasis Assessment Center dan Gugus Kendali Mutu memberikan kerangka kerja yang komprehensif dan terintegrasi dalam membangun individu dan organisasi yang kompeten, adaptif, serta berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Assessment Center berperan sebagai instrumen penilaian berdasarkan perilaku untuk mengidentifikasi potensi dan kebutuhan pengembangan secara objektif, sedangkan Gugus Kendali Mutu memberdayakan karyawan melalui keterlibatan aktif dalam proses peningkatan kualitas kerja.

Menurut temuan dari berbagai literatur, implementasi dua pendekatan ini secara keseluruhan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh, baik dari sisi efisiensi operasional, pengambilan keputusan SDM, maupun peningkatan moral dan komitmen karyawan. Oleh karena itu, organisasi yang ingin unggul dalam era kompetitif dan digital ini disarankan untuk mengadopsi strategi pengembangan 1 yang mengombinasikan pendekatan analitis dari Assessment Center dan pendekatan partisipatif dari Gugus Kendali Mutu (GKM) sebagai bagian dari transformasi manajemen talenta jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsouran, N. R., Thornton, G. C., III, & Charkhabi, M. (2022). Leadership development assessment center: A review on advantages and disadvantages for developing leadership behavioral competencies. *International Journal of Organizational Leadership*, 11, 71-88.
- Afsouran, N. R., Thornton, G. C., III, & Charkhabi, M. (2022). Leadership development assessment center: A review on advantages and disadvantages for developing leadership behavioral competencies.

- International Journal of Organizational Leadership, 11, 71-88.
<https://www.ijol.cikd.ca>
- Alzoubi, M. M., Hayati, K. S., Rosliza, A. M., Ahmad, A. A., & Al-Hamdan, Z. M. (2019). Total quality management in the health-care context: Integrating the literature and directing future research. *Risk Management and Healthcare Policy*, 12, 167-177.
<https://doi.org/10.2147/RMHP.S192050>
- Arakawa, R., & Yakura, H. (2023). AI for human assessment: What do professional assessors need? In *Extended Abstracts of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI EA '23)* (pp. 1-7). ACM. <https://doi.org/10.1145/3544549.3573849>
- Baisalim, M. F., & Soediantono, D. (2022). Literature review of Quality Control Circle (QCC) and implementation recommendation to the defense industries. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(2). <http://www.jiemar.org>
- Bohloul, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2015). Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. *Institute of Knowledge Based Systems, University of Siegen*.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2015.02.035>
- Christofer, Mukhtar, S., & Saptono, A. (2022). The influence of quality control circle on the employee performance & productivity with employee motivation as mediating variable. *Oblik i Finansy*, 1(95), 88-96.
[https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-1\(95\)-88-96](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-1(95)-88-96)
- d'Amato, A., Murugavel, V., Medeiros, K., & Watts, L. L. (2024). An ethical leadership assessment center pilot: Assessing and developing moral person and moral manager dimensions. *Industrial and Organizational Psychology*, 17(2), 233-251. <https://doi.org/10.1017/iop.2024.7>
- Dutta, G., et al. (2021). Digitalization priorities of quality control processes for SMEs. *Journal of Intelligent Manufacturing*.
- Dutta, G., Kumar, R., Sindhvani, R., & Singh, R. K. (2021). Digitalization priorities of quality control processes for SMEs: A conceptual study in perspective of Industry 4.0 adoption. *Journal of Intelligent Manufacturing*.
<https://doi.org/10.1007/s10845-021-01783-2>
- Grunenberg, E., Stachl, C., Breil, S. M., Schäpers, P., & Back, M. D. (2025). Predicting and explaining assessment center judgments: A cross-validated behavioral approach to performance judgments in interpersonal assessment center exercises. *Human Resource Management*, 64(1), 423-445. <https://doi.org/10.1002/hrm.22252>

- Ingold, P. V., Heimann, A. L., & Breil, S. M. (2024). Any slice is predictive? On the consistency of impressions from the beginning, middle, and end of assessment center exercises and their relation to performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 17(2), 192–205. <https://doi.org/10.1017/iop.2024.2>
- Istanto, I., et al. (2023). Manajemen gugus kendali mutu untuk kompetensi guru. *JRTI*, 8(1), 32–42.
- Jackson, D. J. R., Michaelides, G., Dewberry, C., & Yang, W.-N. (2025). The expert assessor perspective on assessment center taxonomies. *Human Performance*, 38(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/08959285.2024.2428190>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering (EBSE Technical Report, Version 2.3). Keele University and Durham University Joint Report
- Lima, A. B. S. d., Becerra, C. E. T., Feitosa, A. D., Albuquerque, A. P. G. d., Melo, F. J. C. d., & Medeiros, D. D. d. (2025). Effective practices for implementing quality control circles aligned with ISO quality standards: Insights from employees and managers in the food industry. *Standards*, 5(1), 6. <https://doi.org/10.3390/standards5010006>
- Mangundjaya, W. L. (2024). Metode Assessment Center sebagai pengembangan SDM. *Journal on Education*, 6(4), 19423–19429.
- Matindas, S., Tampi, J. R. E., & Sampe, S. (2024). Analysis of the utilization of assessment center results in civil servant career development in the regional government of North Sulawesi Province. *Journal of Public Representative and Society Provision*, 4(2), 20–29. <https://doi.org/10.55885/jprsp.v4i2.486>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Olurin, J. O., Okonkwo, F., Eleogu, T., James, O. O., Eyo-Udo, N. L., & Daraojimba, R. E. (2023). Strategic HR management in the manufacturing industry: Balancing automation and workforce development. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, X(X), 380. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2023.1012030>
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee performance: Education, training, experience, and work discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 20. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D (edisi ke-3). Bandung: Alfabeta

Wibowo, I. (2024). Human resource development strategy in operational management. JECOMBI, 4(2)