

SIMULATION EXERCISES

Assessment Centers in Human Resource
Management Strategies for Prediction,
Diagnosis, and Development

GEORGE C. THORTON III
Colorado State University

DEBORAH E. RUPP
University of Illinois

Penerjemah
Wilfridus Kako Nono, SS, M.HRM

SIMULASI PERILAKU

Dicetak untuk kalangan sendiri



ASSESSMENT CENTER BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI NTT 2021

Judul Bab : Simulation Exercises

Judul Buku : *Assessment Centers in Human Resource Management Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*

Oleh : George C. Thornton III dan Deborah E. Rupp

Tahun Terbit : 2006

Tempat Terbit : London

Penerbit : Lawrence Erlbaum Associates

PENGANTAR

KEPALA BKD PROVINSI NTT

Permenpan Nomor 39 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur mengamanatkan bahwa, kegiatan pengembangan profesi merupakan salah satu unsur yang diperhitungkan (Pasal 37 ayat 1) dan bahkan disyaratkan untuk kenaikan jenjang jabatan (Pasal 37 ayat 4). Selanjutnya disebutkan bahwa selain mengikuti pendidikan formal, membuat karya tulis/karya ilmiah, dan menyusun pedoman/juknis, kegiatan pengembangan profesi dapat dilakukan dengan menerjemahkan dan menyadur buku dan bahan lain di bidang tugas jabatan fungsional Asesor SDM Aparatur (Pasal 37 ayat 2 poin c).

Terjemahan yang dibuat oleh Wilfridus M. Kako Nono, S.S, MHRM (Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama) merupakan kesinambungan dari karya yang pertama dengan judul “Tinjauan Teoretis Penilaian Kompetensi Menggunakan Metode Assessment Center”. Sebagai pimpinan instansi kami tentunya menyambut positif inisiatif dan konsistensi Pejabat Fungsional dalam melakukan kegiatan pengembangan profesi.

Semakin sering dilakukannya kegiatan pengembangan profesi mengindikasikan kemauan untuk semakin berkompeten dan profesional dalam bidang tugas jabatan yang diemban. Kegiatan pengembangan profesi sekaligus bisa membuka jalan

bagi inovasi dan kebaruan; tidak hanya sekedar melakukan rutinitas penilaian kompetensi.

Akhir kata, kami mengajak seluruh Pejabat Fungsional agar dapat terus melakukan kegiatan pengembangan profesi secara terencana dan berkelanjutan.

Secara khusus, kami berharap kiranya pendalaman terhadap tema ini maupun tema-tema lain dapat terus dilakukan untuk semakin memajukan assessment center Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Kupang, 30 Desember 2021

Kepala Badan Kepegawaian Daerah
Provinsi Nusa Tenggara Timur,



HENDERINA S. LAISKODAT, SP, M.Si

Pembina Utama Muda

NIP. 19710707 199703 2 008

CATATAN PENERJEMAH

Ibarat sebuah sketsa bangunan, saduran yang kami buat sebelumnya dengan judul “Tinjauan Teoretis Penilaian Kompetensi Menggunakan Metode Assessment Center”, memberikan kerangka berpikir dan panduan tentang apa itu assessment center dan bagaimana mengkonstruksinya. Berdasarkan kerangka konseptual yang kami peroleh dari proses membaca dan menyadur itulah, timbul dorongan untuk mulai memberi bentuk yang lebih detail dan konkret terhadap kerangka besar teori tentang assessment center yang telah kami kompilasikan tersebut.

Bagian teori tentang assessment center yang kami pilih untuk diterjemahkan adalah simulasi. Sebagaimana dikatakan oleh penulis asli, simulasi merupakan “elemen utama assessment center” (Thornton dan Rupp, 2006, hal. 102). Sukses atau gagalnya sebuah proses assessment center akan sangat ditentukan oleh seberapa akurat kita mendesain sebuah simulasi. Kegagalan simulasi memunculkan perilaku yang menggambarkan kompetensi seseorang bisa berakibat pada invaliditas hasil penilaian dan berkurangnya kemampuan assessment center memprediksi kesuksesan seseorang pada suatu jabatan. Sebaliknya, kemampuan pengembang assessment center mengkonstruksi simulasi akan memberikan banyak bukti meyakinkan tentang perilaku asesi yang relevan dengan kompetensi yang disyaratkan pada jabatan saat ini maupun jabatan yang akan diduduki.

Kami mengapresiasi penulis karena telah memberikan gambaran yang cukup komprehensif tentang kelebihan dan kekuarangan masing-masing simulasi serta prinsip-prinsip dasar yang mesti dipedomani dan dipertimbangkan ketika memilih, mendesain dan mengimplementasikan simulasi. Cukup menarik bahwa penulis tidak hanya membahas perkembangan teknologi informasi dan penggunaannya dalam assessment center, tetapi juga mengantisipasi potensi ketidakefektifan dan ketidaksesuaiannya dengan prinsip-prinsip assessment center. Ini tentu merupakan sebuah pembelajaran yang sangat bermanfaat bagi kami sebagai asesor, khususnya dalam mendesain, mengimplementasikan dan mengevaluasi penggunaan berbagai simulasi penilaian kompetensi.

Dalam melakukan penerjemahan, kami tetap berupaya sebisa mungkin mempertahankan struktur dan maksud asli penulis. Akan tetapi, pada bagian tertentu kami melakukan modifikasi struktur dan gaya penulisan agar maksud penulis tetap dapat dipahami oleh pembaca Indonesia. Pada bagian yang tidak terdapat padanannya dalam bahasa Indonesia atau merupakan istilah teknis keilmuan kami tetap membiarkannya dalam bahasa asli agar tidak terjadi kesalahan interpretasi yang justru bisa mengaburkan makna yang ingin disampaikan penulis.

Akhirnya, sebaik-baiknya karya terjemahan ini, tentu ada kekeliruan yang mungkin luput dari pengamatan kami. Karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat kami perlukan untuk semakin menyempurnakannya. Semoga tema-tema lain atau pendalaman terhadap tema ini bisa kami hadirkan pada karya-karya selanjutnya.

Kupang, 30 Desember 2021

Wilfridus M. Kako Nono, S.S, MHRM
(Asesor SDM Aparatur Pertama)

DAFTAR ISI

Halaman Judul	ii
Pengantar Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi NTT	iv
Catatan Penerjemah.....	vi
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xi
Jenis-Jenis Simulasi.....	3
Evaluasi terhadap Keunggulan Relatif Simulasi.....	25
Simulasi Berdasarkan Matriks Kompetensi.....	26
Sebuah Model Simulasi Penilaian.....	28
Pertimbangan Utama dalam Memilih dan Menkonstruksi Simulasi.....	31
Penggunaan Teknologi dalam Simulasi.....	36
Sampling versus Intensi.....	38
Mengkonstruksi Simulasi untuk Mengukur Kemampuan atau Motivasi.....	39
Fokus pada Tujuan Penilaian.....	42

Simulasi dari Luar (<i>Off-the Shelf</i>) versus Simulasi yang Dikembangkan Sendiri (<i>Home-Grown</i>).....	46
Kepatuhan pada Standar Profesional.....	48
Rangkuman.....	52
Daftar Pustaka.....	53
Biodata Penerjemah	58

DAFTAR TABEL

Tabel 6.1	Jenis-Jenis Teknik Penilaian.....	3
Tabel 6.2	Contoh-Contoh Simulasi Interview.....	11
Tabel 6.3	Contoh Simulasi Fact-Finding.....	17
Tabel 6.4	Matriks Dimensi Kompetensi yang dapat Diamati.....	27
Tabel 6.5	Model Simulasi Assessment Center.....	30
Tabel 6.6	Perbandingan Simulasi untuk Berbagai Tujuan Penilaian.....	43
Tabel 6.7	Keuntungan dan Kerugian Simulasi dari Luar (<i>off-the-shelf</i>) dan Simulasi yang Dikembangkan Sendiri (<i>Home-built</i>).....	46

SIMULASI PERILAKU

Elemen utama assessment center adalah observasi perilaku dalam simulasi. Simulasi adalah situasi yang memunculkan stimuli yang kompleks dan menuntut respon asesi berupa perilaku yang kompleks pula. Stimuli yang kompleks bisa berupa:

- Data keuangan dan data penduduk yang diberikan kepada eksekutif bank dalam mempertimbangkan pembukaan cabang baru di sebuah kota;
- Sekumpulan persoalan pegawai seperti dugaan kasus pelanggaran protokol keamanan (*safety procedure*), ketidakhadiran, dan kasus pencurian yang sedang direview oleh komite disiplin;
- Sekumpulan surat, email, dan memo di *in-box* seorang manajer.

Respon yang kompleks terhadap stimuli tersebut antara lain:

- Analisis finansial dan argumentasi tertulis untuk mendukung atau menentang pembukaan cabang baru sebuah bank;
- Keputusan/kebijakan yang dapat membantu komite disiplin mencari solusi; atau
- Respon tertulis, penugasan, dan arahan kepada bawahan atau orang lain.

Setiap simulasi merepresentasikan aspek penting dari pekerjaan. Simulasi memberikan kesempatan kepada asesor untuk mengamati dan mengevaluasi dimensi kompetensi asesi, seperti komunikasi lisan atau tertulis, kemampuan menganalisis masalah, kepemimpinan, atau inisiatif.

Bab ini memberikan contoh sejumlah simulasi yang digunakan dalam *assessment center*, sekaligus mengevaluasi efektivitasnya dalam memenuhi berbagai tujuan penilaian. Bab ini mengeksplorasi sejumlah isu yang berkaitan dengan desain, pemilihan dan penerapan simulasi. Didasarkan pada premis bahwa setiap jenis simulasi dapat digunakan untuk berbagai tujuan, maka konten, tingkat kesulitan dan kemiripan simulasi dengan jabatan yang disasar (*target job*) harus dipertimbangkan secara hati-hati agar tujuan *assessment center* dapat tercapai.

Bab ini juga mengeksplorasi kesamaan dan perbedaan antara simulasi tradisional dan simulasi kontemporer. Banyak simulasi tradisional masih tetap digunakan hingga saat ini. Misalnya, *in-basket*, wawancara, dan studi kasus atas berbagai persoalan personel maupun persoalan operasional yang kompleks. Bab ini juga menyoroti perubahan signifikan yang terjadi dalam 50 tahun terakhir. Saat ini, material simulasi ditampilkan secara luas melalui berbagai media canggih (misalnya: video, tampilan komputer). Respons bisa direkam secara audio dan video sehingga memungkinkan evaluasi dilakukan di tempat/lokasi yang berbeda. Dalam lima dekade terakhir, simulasi tertentu mulai berkurang penggunaannya di beberapa lingkungan pekerjaan. Misalnya, diskusi kelompok

yang mengharuskan ada interaksi di antara asesi, semakin berkurang penggunaannya di kalangan kepolisian dan pemadam kebakaran karena persoalan standardisasi. Selain itu, sejumlah simulasi dirancang menyerupai rutinitas harian asesi (*'day in the life' arrangement*). Berbagai contoh kesinambungan dan perubahan dalam simulasi penilaian dieksplorasi dalam bab ini.

JENIS-JENIS SIMULASI

Berbagai teknik penilaian telah digunakan dalam assessment center, termasuk tes kemampuan mental (*mental ability test*), kuesioner kepribadian (*personality questionnaires*), teknik proyeksi dan wawancara. Akan tetapi, yang utama dalam assessment center adalah simulasi. Sebelumnya sudah ada banyak deskripsi yang detail tentang simulasi, misalnya ringkasan penelitian awal tentang simulasi yang digunakan

TABEL 6.1
Jenis-Jenis Teknik Penilaian: Frekuensi Penggunaannya Sebagaimana Dilaporkan oleh Tiga Survei

Jenis Simulasi		Organisasi di Amerika Serikat (a)	Sampel dari Berbagai Negara (b) Administrative/Developmental Assessment Center		Negara Berbahasa Jerman (c)
Simulasi yang Lebih Kompleks	Business Game	25%			
	In Basket	82%	82%		53%
	Tugas Kelompok (tidak disurvei)				
	Diskusi Kelompok				
	Ada Penunjukan Peran	44%			
	Tidak Ada Penunjukan Peran	59%	46%	37%	
	Tidak Tersedia Informasi tentang Jenis Diskusi				95%
	Presentasi Lisan	46%	62%	48%	89%
	Studi Kasus/Analisis Masalah	49%	46%	51%	
	Fact Finding	38%			65%
Simulasi yang Kurang Kompleks	Simulasi Interaksi (<i>Interaction Simulation</i>)	47%	53%	42%	3%
	Background interview	57%	71%	48%	87%
Teknik Penilaian Lain	Tes Kemampuan Kognitif (<i>Cognitive Ability Test</i>)	31%	58%	44%	
	Tes Kepribadian (<i>Personality Test</i>)		43%	51%	
	Beberapa Bentuk Tes				31%

Sumber: (a) Spychalski et al., 1997; (b) Kudisch et al., 1999; (c) Krause dan Gebert, 2003.

pada assessment center (Thornton dan Byham, 1982), evaluasi terhadap penelitian tentang simulasi (Thornton dan Rupp, 2003), atau bagaimana menyusun

simulasi untuk tujuan penilaian, pengembangan dan riset (Thornton dan Mueller-Hanson, 2004). Bagian ini memberi penekanan pada karakteristik dari setiap simulasi, menganalisis kekuatan dan kelemahan masing-masing, dan menguraikan sejumlah pertimbangan dalam memilih suatu simulasi. Tabel 6.1 menunjukkan persentase penggunaan simulasi yang didasarkan pada tiga survei. Survei pertama melibatkan 215 organisasi di Amerika Serikat (Spychalski et al., 1997). Survei kedua mencakup 114 sampel organisasi yang beroperasi di seluruh dunia (Kudisch et al., 1999). Survei ketiga melibatkan 281 organisasi dari negara-negara berbahasa Jerman, yaitu Jerman, Swiss, dan Austria (Krause dan Gebert, 2003). Pada bagian selanjutnya akan dideskripsikan jenis-jenis simulasi, permasalahannya, dan perilaku asesi yang diharapkan. Urutan pembahasannya tidak didasarkan pada pertimbangan khusus karena jenis simulasi yang paling sederhana pun bisa dibuat kompleks dengan instruksi dan konten yang spesifik. Selain itu, informasi tentang penggunaan metode lain juga ditampilkan sebagai perbandingan.

Pembaca perlu mengingat bahwa (a) tidak semua simulasi relevan dengan semua jenis pekerjaan/jabatan. Misalnya, *in-basket* sangat penting untuk seorang *office supervisor*, namun tidak bermanfaat bagi seorang kepala bagian perakitan di suatu pabrik; (b) konten simulasi bisa saja tidak menyerupai jabatan yang disasar (*target job*). Misalnya, dalam konteks *assessment* yang *target job*-nya adalah *supervisor* di sebuah perusahaan asuransi, konten *in-box* bisa saja mereplikasi konten perusahaan asuransi, atau bisa juga mereplikasi *in-basket* pada organisasi pemerintah atau

laboratorium penelitian. Analisis jabatan (*job analysis*) akan menginformasikan kepada kita seperti apa *target job*-nya, namun kita bisa memilih untuk mereplikasi atau tidak mereplikasi situasinya secara persis dalam assessment center.

Analisis Kasus Tertulis

Dalam analisis kasus tertulis, asesi diberikan materi yang berisi persoalan organisasi dan mereka diminta memberikan sejumlah rekomendasi kepada jabatan manajerial yang lebih tinggi bagaimana seharusnya persoalan tersebut diatasi. Persoalan yang disajikan bisa saja menuntut dilakukan analisis keuangan, analisis sistem, atau analisis proses. Misalnya, dalam sebuah analisis kasus setiap asesi diminta untuk mereview prosedur pencatatan di sebuah komunitas bank darah. Sekitar 50% assessment center menggunakan analisis kasus tertulis.

Salah satu **keuntungan** dari simulasi ini adalah agak fleksibel dan dapat disesuaikan untuk menilai atau mengembangkan atribut-atribut yang umum seperti kemampuan mengorganisir suatu kegiatan, atau keterampilan yang lebih khusus seperti mengkalkulasi besar profit yang diperoleh dari total investasi (*return on investment*). Output dari simulasi ini biasanya berbentuk laporan tertulis, namun ini bisa dilengkapi dengan presentasi lisan, yang nanti akan dibahas di bagian selanjutnya. Setelah laporan tertulis selesai dikerjakan, asesor dapat mengevaluasi baik bentuk maupun substansinya. Laporan yang buruk mengindikasikan adanya kebutuhan untuk

melakukan pelatihan dalam bidang korespondensi bisnis. Analisis yang dangkal atau keliru, atau alternatif solusi yang tidak sistematis menunjukkan perlunya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan membuat keputusan. **Kesulitan** dalam menggunakan simulasi ini terletak pada pengembangan pedoman skoring yang objektif bagi asesor. Jacobsen dan Sinclair (1990) menunjukkan bahwa ada metode yang dapat dikembangkan untuk menilai kualitas respon tertulis yaitu melalui penggunaan multi-asesor dan standar yang objektif.

Presentasi Lisan

Dalam simulasi presentasi, asesi diminta untuk menyampaikan *speech* singkat tanpa persiapan (*extemporaneous*) tentang suatu topik sederhana atau bisa juga meminta mereka menyampaikan presentasi formal yang lebih panjang tentang suatu kasus sebagaimana diulas sebelumnya. Presentasi biasanya dilakukan di hadapan asesor, yang kemudian bertanya untuk men-*challenge* asesi. Jika relevan dengan *target job*, asesor bahkan bisa menekan asesi dan membuatnya stress dengan menentang kesimpulannya serta menunjukkan kekurangan dan kelemahannya. Bentuk lain misalnya sejumlah asesi memberikan presentasi, kemudian mendiskusikan rekomendasi mereka dan memilih solusi terbaik. Karena itu, analisis kasus dan presentasi lisan bisa dijadikan tahapan yang mendahului diskusi kelompok.

Simulasi presentasi relatif mudah dikonstruksi dan diadministrasikan. Asesi bisa diminta untuk berbicara tentang

topik apa saja secara virtual. Administrator bisa membuat daftar topik dan menggunakan simulasi ini untuk mengisi waktu jika ada jadwal yang bergeser. Simulasi ini merupakan peluang yang bagus untuk menilai atau mengembangkan faset tertentu dari keterampilan komunikasi lisan (misalnya, kemampuan membuat presentasi formal atau semiformal). Di beberapa assessment center, asesi diberikan material seperti *flip charts*, spidol, dan transparan untuk ditampilkan menggunakan *overhead projector*. Di lingkungan yang lebih maju secara teknologi, asesi diberikan komputer, *software* presentasi, dan sebuah *LCD Projector*. Jika asesi ditugaskan untuk menyiapkan presentasi sebelum assessment center dilaksanakan, asesi bisa diminta menyiapkan materi presentasi yang lebih formal. Asesor bisa melihat bagaimana asesi menggunakan peralatan yang ada untuk meningkatkan efektivitas komunikasi mereka. Presentasi lisan digunakan sekitar 50% di Amerika Serikat dan negara lain, sedangkan di negara berbahasa Jerman penggunaannya sekitar 90%.

Leaderless Group Discussion (LGD)

Dalam simulasi LGD, empat sampai delapan asesi diberikan persoalan untuk diatasi dalam batas waktu tertentu, misalnya satu jam. Mereka diminta untuk mendiskusikan problemnya dan menyiapkan rekomendasi tertulis yang dihimpun dari semua peserta diskusi. Misalnya bagaimana mengatasi persoalan pegawai yang muncul dalam organisasi. Dalam salah satu bentuknya, tidak ada peran yang ditunjuk, dan setiap orang bekerja sama dalam memberikan solusi terbaik

bagi organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, situasi yang lebih kompetitif dapat distimulasi, dimana setiap peserta diskusi diberi peran sebagai kepala departemen atau kelompok kepentingan tertentu yang mencoba memperoleh dana hibah atau sumber pendapatan lain.

LGD sangat efektif untuk menilai dan mengembangkan kerja sama dan kualitas kepemimpinan, seperti kemampuan memberikan gagasan dan memimpin proses diskusi (Harris, 1949). Kemampuan menganalisis masalah dan membuat keputusan juga dapat dinilai (Bass, 1950, 1954). Diskusi kelompok digunakan secara virtual di negara berbahasa Jerman, namun lebih sedikit digunakan di Amerika Serikat dan negara lainnya. Di Amerika Serikat, diskusi yang pesertanya tidak diberi peran (59%) digunakan lebih sering daripada diskusi yang pesertanya diberikan peran tertentu.

Sejumlah **potensi kekurangan** LGD, antara lain: *Pertama*, perbedaan perilaku dan pola interaksi sangat mungkin terjadi, tergantung pada komposisi kelompoknya. Suasana dan *tone* diskusi bisa berbeda antara satu kelompok dan kelompok lainnya; bervariasi antara sangat hidup dan menantang sampai sangat sepi dan tenang, tergantung pada komposisi dan *mood* kelompok. Kurangnya standardisasi antar grup membuat asesor kadang-kadang kesulitan untuk menentukan apakah perilaku yang mereka amati merupakan karakter individu atautkah hasil dari dinamika kelompok.

Komposisi demografis juga dapat berdampak pada performa LGD. Misalnya Fenwick dan Neal (2001) mempelajari efek dari komposisi gender pada performa kelompok dalam

suatu simulasi. Mereka menemukan bahwa jumlah perempuan per grup berkorelasi positif dengan performa tim. Mereka menjelaskan bahwa karakter kerja sama dari asesi perempuan yang dipadukan dengan karakter analitis, kompetitif dari laki-laki membuat kelompok campuran (*mixed gender groups*) menunjukkan performa terbaik dalam simulasi. Administrator perlu mempertimbangkan komposisi demografis ketika simulasi kelompok dipilih sebagai bagian dari desain assessment center. Hal ini perlu dipikirkan dalam mendesain assessment center untuk tujuan seleksi dan promosi dimana wajib hukumnya untuk menyediakan ruang/kesempatan yang setara bagi semua peserta seleksi.

Kita perlu mempertimbangkan apakah simulasi ini merupakan simulasi situasi kerja yang valid karena lingkungan organisasi tertentu (tidak banyak) memang benar-benar tanpa pemimpin (*leaderless*). Dalam banyak situasi, ada supervisor yang ditunjuk, pemimpin suatu tugas, atau koordinator project yang memiliki penugasan formal. Idealnya, kita ingin mengetahui bagaimana asesi menjalankan peran kepemimpinan yang diberikan kepadanya. Di beberapa assessment center, setiap asesi diminta untuk memimpin rapat yang dihadiri oleh orang-orang yang berperan sebagai bawahan. Meskipun model ini mensimulasikan situasi aktual organisasi, hanya sedikit assessment center yang memiliki waktu atau sumber daya berupa *role players* yang dibutuhkan. Mungkin lebih tepat untuk mendesain sebuah simulasi yang melibatkan pemimpin yang ditunjuk dalam situasi yang saling berhadapan satu-satu. Jenis simulasi ini akan dibahas pada bagian berikut.

Simulasi Interview dan Role-Play

Simulasi interview adalah simulasi dimana para asesi berbicara dengan satu atau beberapa orang yang bermain peran sebagai bawahan, rekan kerja atau pelanggan. Simulasi interview merupakan adaptasi terhadap teknik *role-play* yang dikembangkan tahun 1950-an untuk mempercepat perubahan perilaku (Fishbein dan Azjen, 1975). Simulasi ini kadang-kadang disebut *role play*, namun istilah tersebut bisa saja memiliki konotasi yang tidak sesuai karena dalam assessment center kita tidak ingin para asesi bermain peran (cat: bersandiwara). Kita menghendaki mereka menunjukkan perilaku otentik yang merepresentasikan perilaku mereka dalam suatu pekerjaan/jabatan. Simulasi interview digunakan sekitar 59% di Amerika Serikat dan negara lain, tetapi hanya 3% di negara berbahasa Jerman.

Contoh pada Tabel 6.2 menunjukkan berbagai situasi yang dapat disimulasikan untuk berbagai jenis pekerjaan. Orang yang diwawancarai (*interviewee*) dalam semua simulasi tersebut adalah *role player* yang terlatih untuk bertindak dengan cara-cara yang terstandarisasi. *Role player* bisa bertanya, memberi saran, menjawab pertanyaan, menunjukkan kesedihan; tergantung situasinya. Asesi harus berbicara dengan *role player* dan mengatasi permasalahan, sambil diobservasi oleh satu atau beberapa asesor. Simulasi interview sangat efektif dalam menampilkan perilaku yang berkaitan dengan dimensi kompetensi seperti komunikasi lisan, empati dan ketegasan, serta kemampuan mengatasi masalah.

Keuntungan dari simulasi ini yaitu waktunya relatif singkat. Hanya butuh 15-30 menit untuk melakukan persiapan

TABEL 6.2
Contoh-Contoh Simulasi Interview

Jabatan Target	Yang Diwawancarai	Situasi yang Disimulasikan
Eksekutif Level Menengah (<i>Middle-Level Executive</i>)	Reporter Telepon	Investigasi terhadap pelanggaran aturan terkait pelestarian lingkungan
Pengawas (<i>First-Level Supervisor</i>)	Bawahan	Diskusi tentang permasalahan kinerja
Sales Telepon	Klien	Penjualan barang atau jasa
Customer Service	Pelanggan yang marah	Komplain terkait produk gagal
Pengawas Keuangan (<i>Financial Supervisor</i>)	Perencana keuangan yang baru	Meminta uang kepada klien di telepon

dan 8-10 menit untuk melaksanakannya. Karena itu, sejumlah simulasi interview bisa diinkorporasikan ke dalam program assessment. Simulasi interview sangat cocok untuk *supervisor* yang tidak berpengalaman karena simulasi ini menampilkan situasi yang terkontrol untuk menilai dan mengembangkan keterampilan dasar komunikasi dan kemampuan mengatasi masalah (Thornton dan Cleveland, 1990). Salah satu **kekurangan** dari simulasi interview yaitu perlunya kehadiran *role player*, sehingga meningkatkan jumlah orang yang terlibat. Solusinya adalah perlu memiliki asesor yang dapat bermain peran sebagai *interviewee*, namun ini pun menimbulkan persoalan lain bagi asesor karena harus menjalankan dua fungsi/peran secara bersamaan. Potensi permasalahan lain yaitu bahwa *role player* bisa saja tidak bermain peran secara konsisten dari satu partisipan ke partisipan lainnya. Masalah ini bisa diatasi dengan pelatihan *role players* yang memadai dan monitoring yang cermat dari asesor.

Inovasi teknologi saat ini digunakan untuk simulasi interaksi dalam assessment center untuk tujuan pengembangan (*developmental assessment center*). Misalnya,

FBI Undercover Training School menggunakan simulasi interview yang terkomputerisasi untuk melatih para agen dalam hal sensitivitas kultural (Crudup, 2004). Dalam simulasi ini, para agen harus bertanya kepada orang asing tentang berbagai hal. Para agen duduk di depan monitor video, namun berbagai situasi yang terjadi di sejumlah lokasi ditampilkan di layar komputer secara *live*. Para agen misalnya harus mendatangi rumah seseorang, mengetuk pintunya dan terlibat dalam sesi tanya jawab. Layar akan menampilkan orang yang merespon pertanyaan agen. Program ini menggabungkan software pengenalan suara dan *computer adaptive software* sehingga gambar video dari orang asing terus merespon pertanyaan agen secara aktif.

In-Basket atau In-Box

Awalnya, simulasi yang dikenal dengan *in-basket* ini merupakan simulasi kertas kerja yang masuk di kotak surat seorang manajer (Fredericksen, Saunders, dan Wand, 1957; Lopez, 1966). Dalam organisasi modern, informasi diperoleh manajer dari berbagai media elektronik termasuk pesan suara, fax, in-box di komputer, dll, dan karena itu assessment center yang maju secara teknologi menghadirkan informasi dalam bentuk-bentuk tersebut. Untuk menjaga kontinuitas dengan literatur sebelumnya terkait topik ini, maka dalam bab ini kami tetap menggunakan istilah *in-basket* karena menyadari bahwa beberapa manajer memperoleh informasi hanya melalui objek fisik di meja kerja mereka. Bentuknya bisa bermacam-macam, misalnya memo, surat, laporan, pemberitahuan, permintaan,

dan informasi non relevan terkait pegawai, keuangan, perbendaharaan atau persoalan prosedural. Asesi diberikan kalender, informasi yang melatari simulasi, instruksi umum, dan cara-cara alternatif untuk merespon (tulis tangan atau email), namun biasanya tidak diberikan akses untuk menelpon atau menghubungi sekretaris. Asesi harus memberi arahan, mengonsep surat, membuat keputusan, dan mengatur pertemuan; semuanya dilakukan dalam waktu yang relatif singkat. *Time pressure* tersebut akan memaksa para asesi untuk menetapkan prioritas dan membuat keputusan. Sebagian besar *assessment center* di Amerika Serikat (80%) menggunakan *in-basket*, sedangkan di negara berbahasa Jerman penggunaan *in-basket* hanya sekitar setengahnya saja.

Jika jumlah staf mencukupi, seorang sekretaris atau asisten bisa ditugaskan untuk membantu asesi melaksanakan tugas rutin seperti menelpon atau mengagendakan pertemuan. Prosedur ini digunakan oleh *assessment center* angkatan udara Israel dimana setiap calon pejabat didampingi bawahan untuk mensupervisinya selama simulasi (S. Haboucha, komunikasi personal, 16 Juli 1990). Asesor mengevaluasi hasil kerja tertulis dan juga mengamati bagaimana asesi mendayagunakan asisten; dan sebaliknya asisten akan memberikan informasi kepada asesor tentang efektivitas pengawasan asesi.

Respon tertulis (baik tulis tangan maupun ketikan) terhadap materi *in-basket* bisa dijadikan satu-satunya sumber untuk dinilai oleh asesor. Belakangan semakin sering asesor melanjutkannya dengan wawancara dimana para asesi menjelaskan alasan di balik keputusan yang dibuatnya. Bukti

tertulis menunjukkan bagaimana keputusan/tindakan asesi akan dilihat oleh orang lain, sedangkan penjelasan verbal memberikan *insight* tentang proses berpikir mereka. Asesor harus dilatih menjadi skeptis terhadap kemampuan asesi untuk menjelaskan kembali pemikiran mereka selama simulasi karena orang cenderung tidak memiliki pemahaman yang akurat terhadap keputusan atau proses pengambilan keputusan selama simulasi (Hammond, McClelland, dan Mumpower, 1980). Rekaman respon asesi bisa menjadi data assessment yang paling relevan.

Simulasi *in-basket* memungkinkan assessment mengakses banyak dimensi kompetensi dan memiliki tingkat validitas (*face validity*) yang tinggi untuk banyak jabatan manajerial. Hal ini bisa menjelaskan mengapa sebagian besar assessment center menggunakan *in-basket*. Dimensi kompetensi seperti pendelegasian, perencanaan dan pengorganisasian, pengendalian dan pengambilan keputusan bisa dinilai menggunakan *in-basket*. Banyak penelitian telah dilakukan untuk mencari tahu hubungan antara performa dalam simulasi *in-basket* dan sukses dalam manajemen (Schippmann, Prien, dan Katz, 1990; Thornton dan Byham, 1982). Bukti menunjukkan bahwa skor *in-basket* berkorelasi dengan rating performa manajerial yang sesungguhnya, peningkatan karir, dan kinerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang mirip dengan yang dinilai dalam simulasi *in-basket*. Para peneliti di atas menyimpulkan bahwa bukti penelitian mendukung penggunaan *in-basket* dalam membuat keputusan promosi, namun Schippmann *et al.* mengingatkan bahwa konten *in-basket* bervariasi dan bukti penelitian cukup heterogen

(*fragmented*). Para manajer SDM diminta untuk mencari tahu efektivitas simulasi *in-basket* yang mereka pertimbangkan untuk digunakan dalam *assessment center*. Ini merupakan saran yang baik untuk semua teknik *assessment*.

Satu **kekurangan** dari simulasi *in-basket* adalah soal waktu: butuh dua sampai tiga jam untuk menyelesaikannya dan hampir sebanyak itu pula waktu yang dibutuhkan untuk memberikan penilaian. Ini di luar waktu tambahan untuk melakukan interview dan evaluasi terhadap performa asesi selama interview. Penilaian bisa saja sulit karena asesor harus mempertimbangkan seperangkat jawaban kompleks yang diberikan pada beberapa item, termasuk alasan di balik respon tersebut. Brannick, Michaels, dan Baker (1989) menunjukkan bahwa jika asesor dibolehkan untuk membuat kesimpulan tentang beberapa dimensi kompetensi berdasarkan bagian yang menonjol (*'red hot' item*) maka akan nampak hubungan yang erat antara beberapa nilai kompetensi. Masalah seperti ini bisa diminimalisir dengan mengembangkan standar penilaian yang jelas bagi asesor. Standardisasi penilaian bisa dibuat dengan memberikan contoh respon perilaku pada setiap item dan menunjukkan relevansi perilaku tersebut dengan kompetensi tertentu. Dengan training yang memadai, asesor akan mampu menilai performa asesi dalam simulasi *in-basket* secara sangat konsisten (Schippmann et al., 1990; Thronton dan Byham, 1982).

Untuk mengurangi waktu dan menstandarisasi prosedur penilaian, telah dikembangkan *in-basket* menggunakan komputer untuk menampilkan stimuli dan menilai

respon asesi (Heine dan Struth, 1989; Thornton dan Mueller-Hanson, 2004). Dalam salah satu bentuk dari metode ini, para asesi diberikan sejumlah item/soal di layar komputer dan diminta untuk memilih sejumlah alternatif tindakan. Setiap alternatif telah ditentukan level performa sesuai dimensi kompetensi yang dinilai. Penghematan waktu tentu tidak perlu diperdebatkan lagi, namun akurasi dari metode seperti ini belum bisa dibuktikan. Membiarkan asesi memilih sejumlah alternatif sangat berbeda dengan meminta asesi memproduksi respon dalam bahasanya sendiri. Jenis tes seperti ini bisa memprediksi sukses dalam jabatan manajerial, namun menurut kami tidak dapat dikualifikasi sebagai assessment center karena tidak memunculkan perilaku yang kompleks dan jelas.

Oral Fact-Finding

Dalam simulasi ini, asesi diminta membaca sejumlah informasi yang terbatas tentang suatu masalah dan kemudian diberikan kesempatan untuk mencari informasi tambahan dengan bertanya kepada narasumber. Narasumber bisa seorang *role player* terlatih atau seorang asesor. Simulasi *fact-finding* merupakan bentuk lain dari *incident process* (Pigors dan Pigors, 1961) yang pada awalnya dirancang untuk melatih para manajer dalam hal berpikir analitis, membuat keputusan operasional (*practical judgment*), dan melatih kepekaan sosial (Pigors, 1976). Pertanyaan yang samar-samar pasti akan menghasilkan jawaban yang umum; namun pertanyaan yang spesifik akan menghasilkan informasi yang berguna. Setelah sesi tanya-jawab, asesi diminta untuk membuat rekomendasi

dan memberikan argumentasi pendasarannya. Narasumber kemudian bisa men-*challenge* asesi, memberikan informasi baru sebagai upaya untuk mengubah pendirian asesi. Jenis simulasi ini digunakan hampir 2/3 assessment center di negara-negara berbahasa Jerman, namun hanya 1/3 di Amerika Serikat.

Tabel 6.3 mengilustrasikan sejumlah contoh ilustrasi *fact-finding*. Simulasi ini sangat efektif untuk menilai dan mengembangkan keterampilan menggali informasi dari pelanggan, rekan kerja, atau sumber lain yang enggan atau tidak mampu memberikan informasi yang lengkap. Asesor

TABEL 6.3
Contoh Simulasi Fact-Finding

Jabatan Target	Situasi yang disimulasikan
Eksekutif Level Menengah (<i>Middle-Level Executive</i>)	Proposal anggaran yang sudah dipotong
Pengawas (<i>First-Level Supervisor</i>)	Produk gagal yang berhenti diproduksi
Perwakilan Sales Telepon (<i>Telephone Sales Representative</i>)	Pelanggan yang meminta bantuan mengidentifikasi produk yang sesuai untuk diorder
Analisis komputer atau akuntan	Permintaan dari departemen yang menangani pelanggan (<i>client department</i>) tentang sistem informasi yang baru

dapat juga menggunakan simulasi ini untuk mengevaluasi kemampuan membuat keputusan dan toleransi terhadap stress. **Kekurangan** dari simulasi ini yaitu agak sulit dikonstruksi dan diadministrasikan. Agar lebih menantang, material sumbernya harus sangat lengkap dan asesor harus mengantisipasi banyaknya pertanyaan dari asesi yang asertif (spontan dan percaya diri). Selain itu narasumber atau asesor harus familiar dengan materi yang ada sehingga bisa memberikan respons yang sesuai. Kekurangan lain, sebagaimana dalam simulasi interview, yaitu narasumber

mungkin saja kesulitan menciptakan situasi yang terstandar untuk semua asesi.

Tugas Kelompok Terpimpin (*Assigned Leader Group Task*)

Dalam simulasi ini, administrator menunjuk salah satu asesi untuk bertindak sebagai pemimpin kelompok dan memberikan tugas untuk diselesaikan dalam kelompok. Untuk posisi *middle-management*, asesi bisa ditunjuk untuk memimpin sebuah tim yang terdiri atas para staf dan mereka bersama-sama membangun peralatan dari Lego (cat: permainan merakit kepingan balok). Pada assessment center di kepolisian atau dinas pemadam kebakaran dan di militer, pemimpin yang ditunjuk bisa ditugaskan untuk memimpin kelompok menghadapi tantangan fisik seperti menggunakan tali dan papan untuk memindahkan tim melewati sebuah rintangan.

Kelebihan yang jelas terlihat dari simulasi ini yaitu bahwa ia bisa mensimulasikan satu aspek dari pekerjaan para manajer, yaitu memimpin suatu kelompok yang terdiri atas para bawahan. Seperti simulasi diskusi kelompok, simulasi *group task* memungkinkan penilaian sejumlah keterampilan kepemimpinan. **Kekurangannya** yaitu menghabiskan banyak waktu karena harus memberikan kesempatan kepada semua asesi untuk bertindak sebagai pemimpin. Supaya adil, assessment center harus menyediakan satu kesempatan simulasi untuk setiap asesi. Karena banyak program assessment menilai enam atau lebih orang dalam satu waktu, maka butuh sekurang-kurangnya enam simulasi agar masing-

masing asesi mendapat kesempatan untuk berperan sebagai pemimpin. Beberapa program mengatasi masalah ini dengan mengganti peran pemimpin ketika simulasi sedang berlangsung. Program lain menyediakan empat role player yang bertindak sebagai bawahan untuk satu asesi (Slivinski, Grant, Bourgeois, dan Pederson, 1977). Pengaturan seperti ini lebih terstandarisasi, namun tetap memerlukan sejumlah *role players* dalam sesi simulasi.

Business Games

Business games bervariasi sesuai derajat kompleksitasnya. Beberapa contohnya antara lain:

- Simulasi 2 jam tentang operational produksi (*manufacturing operation*) yang dilaksanakan oleh tim yang terdiri atas enam orang kepala departemen;
- Empat jam simulasi tentang perdagangan saham oleh tiga tim yang terdiri atas empat orang setiap timnya;
- Delapan jam game komputer untuk dua puluh manajer organisasi besar dengan banyak divisi.

Ciri umum dari *game* ini adalah interkasi di antara asesi yang pada dasarnya tidak terstruktur dan variasi tindakan yang dapat dilakukan oleh asesi tertentu maupun oleh semua asesi (Jones, 1972). Sebuah *game* yang kompleks sering menyerupai urutan simulasi: LGD, diikuti interkasi berhadapan-hadapan satu-satu, ada orang yang melakukan presentasi dan yang lain terlibat dalam fact-finding, dan grup bertemu kembali untuk membuat keputusan, dan seterusnya.

Karakter interaktif dari *business games* memungkinkan penilaian dimensi kompetensi seperti perencanaan strategis, kerja sama, dan kepemimpinan. Kontennya bisa berupa analisis keuangan, analisis pasar, dan kontrol atas produksi. Kompleksitas *business game*, bahkan variannya yang paling sederhana, memiliki kelebihan dan kekurangan. **Kelebihannya**, *game* lebih mendekatkan kita pada realitas di organisasi dari pada simulasi-simulasi sederhana. Bagi para asesi, *games* terlihat lebih realistis daripada simulasi yang kurang kompleks dan *games* bisa membantu para manager yang berpengalaman untuk mempelajari beberapa keterampilan. *Games* juga lebih *fun* dan menggembirakan bagi para asesi. **Kekurangannya**, asesor sering kesulitan mengamati perilaku asesi karena asesi berpindah-pindah dan terlibat dalam kelompok-kelompok kecil. Ketika digunakan untuk tujuan pelatihan, situasinya bisa jadi sangat kompleks sehingga tidak ada seorangpun yang memiliki keterampilan untuk berperan dengan baik dan konsekuensinya hanya sedikit pembelajaran yang bisa diperoleh (Thornton dan Cleveland, 1990). *Games* sulit untuk dikembangkan, mahal, dan agak sulit dikustomisasi untuk organisasi tertentu. Ada fakta menarik berdasarkan survey oleh Spsychalski *et al.* (1977), bahwa *business games* yang kompleks hanya digunakan sekitar 25% pada assessment center. Ini menunjukkan bahwa *games* mungkin saja sulit untuk diadministrasikan. Sejumlah *games* berbasis komputer telah dikembangkan di negara-negara berbahasa Jerman (Kleinmann dan Strauss, 1998); itupun jarang digunakan pada assessment center dan hanya sedikit studi validitas yang telah dilaporkan.

Simulasi Terintegrasi: “Day in the Life”

Bab ini telah menampilkan banyak simulasi sekalipun terpisah dan berbeda satu sama lain. Alternatif lain adalah saling mengaitkan dua atau lebih simulasi. Ini dapat dilakukan melalui sejumlah cara. **Pertama**, hasil dari satu simulasi dapat digunakan sebagai input untuk simulasi lain. Misalnya, rekomendasi yang asesinya hasilkan pada simulasi analisis kasus tertulis dapat digunakan sebagai *starting point* untuk diskusi kelompok. **Kedua**, seperangkat *background materials* tentang perusahaan dan kebijakannya, tentang industri dan lingkungannya dapat ditampilkan di awal program assessment dan kemudian digunakan untuk semua jenis simulasi. Pada setiap simulasi, asesinya dapat memperoleh informasi dari informasi umum yang disajikan di awal kegiatan, dilengkapi dengan informasi tambahan yang disajikan ketika memulai simulasi berikutnya. Dengan pengaturan seperti ini, setiap simulasi dapat diadministrasikan dengan urutan yang bebas dan susunan atau urutannya bisa berbeda antara satu asesinya dengan asesinya lainnya. Bycio dan Zoogah (2002) menemukan bahwa urutan penyelesaian simulasi memiliki efek yang tidak signifikan (<1%) pada penilaian.

Sebaliknya pada cara **ketiga**, simulasi dapat dibangun satu di atas yang lain karena asesinya melalui sebuah ‘rutinitas harian’ (*a typical ‘day in the life’*) di dalam organisasi yang disimulasikan. Misalnya, setelah mendapat informasi umum, asesinya bisa mulai mengerjakan *in-basket*. Informasi yang diberikan di awal *in-basket* memberikan gambaran persoalan yang relevan dengan item-item (cat: soal-soal) yang ada pada

in-basket. Di simulasi berikut, katakanlah simulasi diskusi kelompok, semua informasi umum dan informasi dari *in-basket* bisa jadi tetap relevan dengan persoalan yang dibahas dalam diskusi. Pada gilirannya, pada pertemuan setelahnya yaitu rapat kinerja (*performance review meeting*), semua informasi sebelumnya dapat digunakan.

Ada hal yang konstan dari satu simulasi ke simulasi berikut dalam simulasi yang terintegrasi yaitu: deskripsi tentang organisasi, aturan operasional organisasi, orang-orang yang menduduki berbagai jabatan, uraian tugas, dan sebagainya. Apa yang asesi pelajari di simulasi awal bisa berguna di simulasi berikutnya. Ketika Spychalski et al. (1997) mensurvei lebih dari 200 assessment center, mereka menemukan bahwa 20% menggunakan simulasi terintegrasi yang umumnya terdiri atas empat segmen. Smith dan Reynolds (2002) mendeskripsikan seperangkat simulasi yang kompleks, *automated* dan terintegrasi untuk para eksekutif.

Para pendukung simulasi terintegrasi beralasan bahwa pengaturan seperti ini lebih realistis. Dalam sebuah organisasi yang nyata, orang terus menerus mengadaptasikan dirinya dengan lingkungan; mereka mendapatkan informasi dalam suatu kesempatan interaksi yang berguna untuk interaksi selanjutnya. Dalam kenyataannya, simulasi terintegrasi bisa secara aktual menguji kemampuan asesi untuk menkapitalisasi informasi dengan cara yang tidak terdapat pada simulasi terpisah (*disjointed exercises*). Simulasi terintegrasi bisa juga menguji kemampuan asesi untuk kembali tampil optimal (*perform*) jika kurang *perform* pada simulasi sebelumnya.

Keterampilan ini sangat penting dalam pekerjaan. Dapat dikatakan pula bahwa simulasi terintegrasi memiliki validitas (*face validity*) yang tinggi karena sangat menyerupai pekerjaan dan organisasi yang sesungguhnya. Ciri ini menunjukkan bahwa karyawan akan lebih tertarik untuk berpartisipasi dalam assessment center dan memiliki kepercayaan diri yang lebih baik dalam menerima hasil penilaian dan feedback.

Lantas, apa argumentasi yang dibangun untuk melawan penggunaan simulasi terintegrasi dalam assessment center? Salah satu argumen (**pertama**) adalah bahwa pekerjaan manajer bersifat *fragmented* dan terdiri atas interaksi yang sifatnya singkat dan tidak terhubung antara satu dengan yang lainnya (Mintzberg, 1975). Manajer bisa saja berbicara di telpon satu menit tentang urusan keuangan, merespon memo tentang persoalan produksi pada menit berikutnya, dan memberi saran kepada *supervisor* tentang persoalan disiplin beberapa menit setelahnya. Informasi awal, orang yang terlibat, keterampilan yang diperlukan bisa saja sangat berbeda antara satu tugas dengan tugas lainnya. Karena itu, seperangkat simulasi yang tidak berhubungan satu sama lain mungkin saja bisa lebih menyerupai aspek-aspek penting dari kehidupan seorang manajer.

Argumen **kedua** yang menentang simulasi terintegrasi terkait dengan motivasi. Ketika simulasi merupakan aktivitas yang terpisah, maka asesi diberikan '*fresh start*' di setiap simulasi. Jika seorang asesi kurang *perform* di simulasi *in-basket*, dia memiliki kesempatan untuk *perform* kembali di diskusi kelompok. Kurangnya pemahaman asesi tentang

informasi di satu simulasi tidak lantas menghukum asesi tersebut di simulasi berikut.

Masih berkaitan dengan argumen kedua, alasan **ketiga** yaitu bahwa simulasi yang terpisah memungkinkan pengukuran kompetensi secara independen. Hal ini baik karena sesuai dengan prinsip pengukuran, yaitu bahwa evaluasi akan menjadi lebih konsisten dan akurat jika didasarkan pada observasi yang berbeda dan tidak berkaitan satu sama lain (Nunnally dan Bernstein, 1994). Simulasi yang terintegrasi bisa menyebabkan 'kontaminasi' performa antara satu simulasi dengan simulasi lain. Simulasi yang terpisah dapat meminimalisir kemungkinan ini.

Kami tidak memiliki pendirian yang tegas terkait apakah simulasi perlu diintegrasikan atau tidak. Jika program assessment membutuhkan penilaian yang akurat atas kemampuan manjerial, maka konten simulasi paling baik dipisahkan agar memungkinkan penilaian yang independen. Jika dirasa perlu agar program assessmen diterima secara luas oleh para asesi dan orang lain di organisasi, dan situasinya memungkinkan asesi untuk mengikuti simulasi secara berurutan, maka seperangkat simulasi yang terintegrasi dan menyerupai rutinitas organisasi dapat diterapkan.

EVALUASI TERHADAP KEUNGGULAN RELATIF SIMULASI

Data yang mendukung keunggulan dari setiap simulasi sebagaimana didiskusikan dalam bab ini telah terlebih dahulu digambarkan pada sumber-sumber lain (Thornton dan Byham, 1982; Thornton dan Mueller-Hanson, 2002; Thornton dan Rupp, 2003). Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa konten, tingkat kesulitan dan kemiripan simulasi dengan pekerjaan yang sesungguhnya harus dipertimbangkan secara hati-hati agar sesuai dengan berbagai jenis/tujuan assessment center. Meskipun semua simulasi pernah digunakan di berbagai assessment center, hanya sedikit data yang mengevaluasi keunggulan relatif (*relative merits*) dari masing-masing simulasi. Karena itu, tidak mungkin disimpulkan simulasi mana yang lebih baik atau lebih buruk dari yang lainnya.

Keunggulan relatif simulasi bergantung pada pekerjaan yang sedang dikaji, tujuan assessment center, dan sumber daya yang tersedia untuk menjalankan aktivitas assessment. Pertanyaan tentang aspek-aspek ini sebagiannya telah dijawab dalam analisis jabatan, yang menunjukkan bukan hanya dimensi kompetensi yang akan dinilai, tetapi juga jenis situasi yang dialami asesi sehari-hari. Misalnya, pejabat pengawas (*first-level supervisor*) menghabiskan cukup banyak waktu berdiskusi satu per satu dengan bawahannya untuk menyelesaikan berbagai permasalahan kerja, namun jarang bertemu dalam suatu kelompok dengan *supervisor* lain secara terencana atau terorganisir (*unstructured groups*). Dengan demikian, dalam situasi seperti ini, simulasi interview mungkin lebih tepat digunakan ketimbang simulasi diskusi kelompok. Di

sisi lain, profesional (*staff professionals*) seperti engineer dan akuntan sering bekerja dalam tim dan gugus tugas. Aktivitas mereka membutuhkan kemampuan kepemimpinan dalam situasi yang acap kali tidak terstruktur atau terencana. Kemampuan tersebut pasti akan muncul dan dapat dinilai di dalam simulasi diskusi kelompok.

Keunggulan relatif dari masing-masing simulasi juga ditentukan oleh kemauan organisasi untuk mengadministrasikannya secara memadai. Simulasi in-basket, *fact finding*, dan *business games* membutuhkan persiapan yang hati-hati dan memakan waktu melalui pelatihan asesor, waktu yang cukup banyak untuk mengamati, mereview dan mengevaluasi berbagai perilaku yang muncul. Jika organisasi memilih untuk mengembangkan dan melaksanakan simulasi kompleks sebagaimana seharusnya, maka simulasi-simulasi tersebut tentu akan sangat bermanfaat; jika tidak maka organisasi sebaiknya menggunakan simulasi yang lebih sederhana.

SIMULASI BERDASARKAN MATRIKS KOMPETENSI

Ringkasan sederhana tentang efektivitas setiap simulasi ditampilkan dalam matriks kompetensi-simulasi pada Tabel 6.4. Tabel tersebut menunjukkan dimensi kompetensi yang dapat dinilai di setiap simulasi. Matriksnya telah disederhanakan dengan sejumlah cara. Tidak semua dimensi kompetensi

ditampilkan dalam daftar tersebut. Misalnya studi kasus bisa dikonstruksikan untuk mengevaluasi kemampuan melakukan analisis keuangan. Selain itu, instruksi bisa mengarahkan asesinya untuk melaksanakan sejumlah tugas dan karena itu ada kompetensi yang tidak biasa diukur namun dalam kenyataannya bisa diamati. Akhirnya, konten simulasi bisa diubah untuk memunculkan perilaku yang relevan dengan dimensi kompetensi yang tidak biasa dinilai. Misalnya, sekalipun LGD tidak biasanya digunakan untuk menilai perilaku yang relevan dengan kompetensi perencanaan dan pengorganisasian, namun bisa terjadi bahwa persoalan yang diberikan kepada kelompok bisa memantik diskusi yang serius tentang bagaimana merencanakan berbagai aktivitas kerja.

Penjelasan teoretis tentang efektivitas simulasi dalam mengukur berbagai dimensi kompetensi berasal dari *trait-activation theory* (Tett dan Guterman, 2000). Prinsip dari *trait activation* menyatakan bahwa “ekspresi perilaku dari suatu

TABEL 6.4
Matriks Dimensi Kompetensi yang dapat Diamati

Dimensi Kompetensi	Analisis Kasus	Presentasi Lisan	LGD	Simulasi Interview	In-Basket	Fact-Finding Lisan	Penugasan kelompok sesuai peran	Game
Analisis Masalah	x		x	x	x	x	x	x
Pengambilan Keputusan	x	x	x	x	x	x		x
Kepemimpinan			x	x	x		x	x
Empati				x	x			
Keterampilan Administrasi				x	x			
Pendelegasian				x	x			
Perencanaan dan Pengorganisasian	x				x			x
Toleransi terhadap Stress		x				x		
Kerja Sama			x					x
Komunikasi Lisan		x	x	x		x	x	x
Komunikasi Tertulis	x				x			

trait memerlukan pemunculan *trait* oleh petunjuk (*situational clue*) yang relevan dengan *trait*” (hal. 398). Teori ini

menghubungkan *trait* dengan situasi yang memungkinkan kemunculan perilaku, dengan menggarisbawahi interaksi antara determinan perilaku tersebut. Dalam konteks assessment center, teori ini membantu kita memahami bagaimana simulasi yang berbeda memberi kesempatan kepada setiap asesi untuk menampilkan berbagai keterampilan, kemampuan dan performa lainnya. Konten, instruksi dan jenis simulasi yang digabungkan menciptakan situasi dimana perbedaan performa asesi dapat diamati dan dievaluasi. Haaland dan Christiansen (2002) menunjukkan bahwa penilaian yang berasal dari simulasi yang memiliki potensi *trait-activation* tinggi untuk suatu dimensi kompetensi memiliki validitas konvergen (*convergent validity*) yang lebih tinggi dari simulasi yang *trait-activation*-nya rendah. Aplikasi lain dari *trait-activation theory* pada assessment center dilaporkan oleh Lievens, Chasteen, Day, dan Christiansen (2004). Mereka menemukan bahwa korelasi antara hasil penilaian *extraversion* dan *conscientiousness* lebih tinggi pada simulasi-simulasi yang memungkinkan dilakukannya pengamatan terhadap perilaku yang berkaitan dengan *trait* tersebut ketimbang simulasi yang tidak menyingkapkan perilaku tersebut.

SEBUAH MODEL SIMULASI PENILAIAN

Pengkajian terhadap simulasi menunjukkan bahwa ada dua hal yang menentukan kompleksitas suatu simulasi: (1) standardisasi material stimuli, dan (2) struktur yang harus ada dalam respon asesi. *Standardisasi* merujuk pada formalitas dan uniformitas prosedur penilaian. Dalam penilaian yang sangat

terstandar, semua asesi diberikan instruksi, pertanyaan, dan kondisi yang persis sama. Misalnya, tes pilihan ganda tertulis sangat terstandardisasi, sedangkan observasi lapangan biasanya tidak terstandardisasi. *Struktur* mengacu pada kebebasan (*latitude*) asesi untuk merespon dengan cara yang unik dan personal. Dalam sebuah tes yang tidak terstruktur, asesi bisa memutuskan bagaimana dia akan merespon. Misalnya, LGD bersifat tidak terstruktur (*unstructured*). Sebagai perbandingan, struktur yang tinggi ada pada studi kasus tertulis yaitu dengan menginstruksikan asesi untuk menulis laporan 3 halaman, memberikan 3 alternatif, menguraikan keuntungan dan biaya dari masing-masing, dan sebagainya.

Standardisasi dan struktur seringkali berjalan beriringan atau merupakan satu kesatuan. Dengan kata lain, tes yang terstandar (misalnya, tes pilihan ganda untuk polisi) membutuhkan respon yang jelas dan terstruktur, sedangkan tes yang tidak terstandar (misalnya, *business game*) memberikan struktur yang agak longgar atas respon yang diminta. Meskipun demikian, kompleksitas stimuli dan respon yang diberikan tidak berkaitan secara langsung. Misalnya, pertanyaan sederhana dalam satu kalimat sederhana dan terstandardisasi bisa saja mensyaratkan respon tertulis dan pengambilan keputusan yang kompleks dan tidak terstruktur, sedangkan simulasi in-basket yang kompleks mungkin hanya menuntut pilihan atau tindakan yang relatif sederhana.

Tabel 6.5 menggambarkan beragam teknik penilaian dalam kaitannya dengan standardisasi dan struktur. Tabel tersebut memberikan saran untuk instrumen baru yang

biasanya belum digunakan di dalam program assessment. Misalnya, bagian kanan atas dari tabel (yaitu respon terstruktur, stimuli yang tidak terstandarisasi) merujuk pada simulasi dimana asesinya diminta untuk mengisi kuesioner tentang sejumlah interaksi sosial yang kompleks, yang pernah mereka ikuti. Di sisi lain, pada bagian kiri bawah dari tabel (respon tidak terstruktur, stimuli yang terstandar) merujuk pada

TABEL 6.5
Model Simulasi Assessment Center

		Terstandarisasi ←				→ Tidak Terstandarisasi					
						Role Players (bawahan, rekan kerja, atasan/supervisor, pelanggan)		Asesi Lain dalam:			
Struktur Respon	Bentuk	Tertulis	Rekaman Video	Administrator	Asesor	1 Role Player	2 atau lebih Role Player	Peran yang ditentukan	Peran yang tidak ditentukan	Tim lain	
Terstruktur ↑	Pengisian Form	Tes kemampuan									
	Tulis Tangan	Kuesioner kepribadian Form Riwayat Hidup									
	Presentasi lisan	Studi Kasus In-Basket		In-Basket							
	Respon lisan terhadap pertanyaan				Fact Finding		Pegawai yang bermasalah		Analisis kasus/diskusi		
	Interview Terstruktur				Wawancara tentang Riwayat Hidup		Pelanggan yang marah				
	Diskusi Kelompok				Wawancara setelah in-basket atau analisis kasus						
	Diskusi Banyak Kelompok				Fact Finding		Simulasi Interview				
	Kombinasi antara perilaku lisan, tertulis dan perilaku fisik			Simulasi Interview							
				Studi Kasus, LGD				Rapat staf	LGD	LGD	Game
	Tidak Terstruktur ↓										Game

simulasi yang mungkin saja menuntut respon verbal terhadap stimuli yang ditampilkan dalam sebuah video. Contoh dari upaya awal terkait hal ini dideskripsikan oleh Frank (1990) yang mengembangkan simulasi komputer berisi interaksi dengan bawahan dan pelanggan. Simulasi inovatif menggunakan teknologi video yang sesuai dengan bagian kiri atas tabel respon terstruktur, stimuli terstandar) dikembangkan oleh

Cascio (1989) untuk mensimulasikan orientasi tugas (*job learning*) oleh para petugas pemadam kebakaran. Petugas pemadam yang berpengalaman ditunjukkan video pelatihan menggunakan sebuah peralatan, rekamannya distop dan asesi diminta untuk menulis pada kertas apakah peserta pelatihan melakukan tindakan yang tepat. Teknik yang lebih canggih lagi, *computer-adaptive technique* telah dibahas pada bagian simulasi *interview* dan *role play*.

PERTIMBANGAN UTAMA DALAM MEMILIH DAN MENGONSTRUKSI SIMULASI

Jenis simulasi (individual atau kelompok, lisan atau tertulis) yang digunakan dalam assessment center harus didasarkan pada analisis yang cermat terhadap kondisi pekerjaan/jabatan. Ada banyak faktor lain, selain jenis simulasi, yang perlu dipertimbangkan dalam mengembangkan simulasi.

Jumlah Simulasi

Panduan terkait jumlah simulasi yang digunakan dalam assessment center berasal dari penelitian sebelumnya. Assessment center yang menggunakan lebih banyak simulasi dengan beragam variasi cenderung menunjukkan akurasi yang lebih tinggi (Gaugler et al., 1987), ketimbang simulasi yang jumlah dan variasinya sedikit. Survey terhadap lebih dari 200 assessment center menunjukkan bahwa pada umumnya assessment center menggunakan rata-rata lima simulasi;

beberapa bahkan menggunakan 10 sampai 11 simulasi (Spychalski et al., 1997). Temuan awal ini menjadi kurang kuat dengan adanya temuan yang nampaknya agak bertentangan yaitu bahwa lamanya assessment center tidak mempengaruhi tingkat akurasinya dalam memprediksi kesuksesan pada suatu jabatan (Gaugler et al., 1987). Dua temuan tersebut sebetulnya berkaitan atau tidak bertentangan. Cukup beralasan untuk menyimpulkan bahwa berbagai jenis simulasi diperlukan, namun hanya sedikit informasi yang bisa diperoleh jika menggunakan lebih dari dua simulasi dengan jenis yang sama. Misalnya, akan lebih baik menggunakan dua simulasi diskusi serta in-basket dan interview daripada menggunakan empat diskusi kelompok.

Sepengetahuan kami, belum ada riset yang menginvestigasi jenis dan jumlah simulasi yang dapat digabungkan, namun secara teoretis dukungan terhadap penggunaan berbagai jenis simulasi didasarkan pada *correspondence inference theory* (Jones dan Davis, 1965). Teori ini mengatakan bahwa kita bisa menjelaskan perilaku orang lain dengan mencari tahu kualitas yang relatif stabil/permanen (*stable qualities*), yang terlihat dengan jelas/menyolok (*discernible*) di berbagai situasi. Ketika kita melihat seseorang berperilaku sama di berbagai situasi, kita dapat menyimpulkan bahwa perilaku tersebut merupakan atribut yang stabil dari orang itu, dan bukan sesuatu yang datang dari luar. Misalnya, ketika saya melihat Tom bingung dan tidak dapat menjelaskan keputusannya ketika berbicara kepada orang lain, atau kepada sebuah kelompok kecil maupun

kelompok yang besar, maka saya bisa menyimpulkan bahwa Tom kurang memiliki keterampilan komunikasi lisan.

Implikasi dari prinsip ini yaitu bahwa kita harus menggunakan beberapa simulasi pendek dengan jenis yang berbeda – lisan, tertulis, individual, kelompok – dari pada sedikit simulasi dari jenis yang sama. Dengan adanya kombinasi yang kompleks, kesimpulan yang kita buat tentang atribut orang, memungkinkan kita memahami dan memprediksi perilaku mereka di masa depan. Dengan adanya simulasi yang beragam memberi kesempatan kepada asesor untuk menginterpretasi dimensi kompetensi, mengevaluasi kekuatan dan kebutuhan pengembangan, dan memprediksi sukses manajerial di masa depan.

Kemiripan Simulasi dengan Realitas (*Fidelity of Exercise*)

Pertanyaan tentang keakuratan simulasi assessment center cukup rumit, yaitu “sejauh mana simulasi bisa menyerupai situasi pekerjaan yang sesungguhnya?”. Salah satu alasan mengapa pertanyaan ini *complicated* yaitu bahwa keakuratan mencakup banyak aspek simulasi:

- Industri yang digambarkan dalam simulasi;
- Konten masalah dalam material kasus;
- Urgensi tugas;
- Medium atau sarana untuk menghadirkan material stimulus;
- Respon yang diminta dari asesi.

Acapkali, respon pertama terhadap pertanyaan di atas yaitu bahwa simulasi harus sangat detail dan persis menyerupai pekerjaan. Secara ekstrem dapat dikatakan bahwa simulasi harus merupakan duplikasi pekerjaan: simulasi yang demikian sering dikenal dengan *work samples* (Anastasi dan Urbina, 1997) atau *job replicas* (Cronbach, 1970). *Work sample test* menduplikasi satu segmen kecil dari pekerjaan yang sesungguhnya dilakukan. Misalnya, seorang tukang las dapat diberikan peralatan atau material yang sesungguhnya dan diminta melas dua serpihan besi; seorang juru ketik bisa diberikan tulisan tangan dan diminta untuk mengetiknya di komputer seperti yang biasa dilakukan dalam pekerjaan; atau seorang calon manajer bisa diberikan informasi finansial yang relevan dengan kesepakatan bisnis dan diminta untuk menghitung profitnya (*return on investment*).

Work sample sangat cocok digunakan ketika tujuan assessment adalah untuk menilai tingkat keahlian atau kemampuan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Misalnya, *work sample* sangat pas digunakan untuk menguji kemampuan mekanik memperbaiki rem mobil. *Work sample* lebih tepat digunakan ketika *assessment center* menargetkan pekerjaan spesifik tertentu dari pada sekelompok pekerjaan atau level jabatan.

Untuk tujuan assessment tertentu, ada sejumlah **kerugian** jika memiliki simulasi dengan tingkat keakuratan yang tinggi. Jika tujuan assessment adalah mengidentifikasi potensi daripada menilai keterampilan yang ada, maka simulasi seharusnya mengukur kemampuan dasar (*basic aptitude*) yang

diperlukan untuk memperoleh keterampilan kerja dan bukan keterampilan itu sendiri (*per se*). *Job replica* sering memberi manfaat yang tidak tepat dan tidak adil bagi asesi dengan pengalaman kerja tertentu. Dalam simulasi *in-basket* yang mereplikasi kondisi kantor sendiri, orang yang tahu praktik spesifik dari organisasi biasanya perform lebih baik dari orang luar. Padahal, orang luar mungkin saja memiliki kemampuan dasar kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Solusi terhadap masalah ini – salah satu solusi yang kami sukai – yaitu mendesain simulasi yang menggambarkan tipe industri atau bisnis yang sama, namun bukan organisasi yang sesungguhnya. Misalnya, sebuah lembaga pemerintahan fiktif bisa digunakan dalam menilai kandidat yang akan dipromosikan dalam jabatan di pemerintahan. Sebuah supermarket yang umum bisa digunakan dalam *in-basket* dan LGD bisa digunakan untuk menilai kandidat untuk beragam toko grosir atau toko ritel (Fogli, 1985).

Pendekatan yang digunakan di sini yaitu mengkompromikan antara simulasi yang terlalu umum dan memiliki sedikit kemiripan sehingga tampak tidak terkait dengan pekerjaan, dengan simulasi yang mereplikasi *target job* dan organisasi di setiap assessment center. Kemiripan (*fidelity*) atau kadang-kadang disebut *face validity* sangat penting karena tidak saja mempengaruhi reaksi orang terhadap simulasi, tetapi juga menentukan keakuratan respon yang mereka berikan (Nevo, 1989; Nevo dan Jager, 1986). Di pihak lain, ada argumen kuat yang menentang penggunaan *work sample* yang pada kenyataannya bisa menghukum orang yang tidak memiliki pengalaman organisasi tertentu.

PENGGUNAAN TEKNOLOGI DALAM SIMULASI

Menurut sejarahnya, simulasi assessment center dihadirkan dalam format *paper-and-pencil*. Instruksi, material kasus, item-item *in-basket* dan material lain ditampilkan di kertas dan sering dilengkapi dengan komentar verbal. Selain itu, ketika respon tertulis diperlukan, maka asesi umumnya membuat tulisan tangan. Format ini masih tetap sesuai dan digunakan secara luas. Lagipula ada alasan yang cukup untuk melakukan hal tersebut, sebagaimana akan dijelaskan nanti. Di sisi lain, ada banyak kemajuan teknis yang dimasukkan ke dalam simulasi assessment center. Belakangan semakin sering digunakan sarana-sarana teknologi tinggi dalam menyampaikan materi stimuli (instruksi dan kasus) dan dalam merekam respon (perilaku verbal/nonverbal dan hasil kerja).

Dengan adanya penemuan komputer, ada banyak inovasi kreatif dalam simulasi assessment center. Dalam sebuah simulasi berbasis komputer biasanya ditampilkan seorang karyawan yang berbicara seputar sebuah pekerjaan. Video akan stop dan narrator bertanya kepada asesi apa yang akan dia sampaikan. Empat alternatif ditampilkan di layar dan asesi memilih dengan menekan tombol pada keyboard. Di beberapa praktik, jika orang memilih A akan memunculkan respon dari karyawan di layar, sedangkan pilihan B memunculkan respon yang berbeda, dan seterusnya. Setelah beberapa komentar dari karyawan, asesi akan membuat lebih banyak pilihan tindakan. Opsi-opsi telah ditentukan untuk merefleksikan dimensi kompetensi manajerial. Komputer kemudian menghitung nilai dari performa asesi.

Mode tampilan seperti ini adalah contoh dari struktur dan standardisasi yang tinggi. Standardisasi dari rekaman video respon karyawan mengeliminasi beberapa permasalahan yang dibuat *role players* ketika mereka tidak memperlakukan setiap asesi secara sama. Namun cara asesi merespon simulasi berbasis komputer cukup berbeda dengan simulasi assessment center pada umumnya. Salah satu ciri utama dari assessment center adalah bahwa asesi menampilkan perilaku yang kompleks dan terbuka. Dalam simulasi berbasis komputer, respon yang paling sering adalah menekan tombol. Simulasi berbasis komputer mungkin saja memiliki akurasi yang tinggi, dan jika benar maka ini bisa menjadi teknik evaluasi yang bisa digunakan oleh para manajer SDM.

Ada tiga **kekurangan** dari simulasi berbasis komputer. *Pertama*, asesi disajikan pilihan ganda sehingga mereka tidak memproduksi respon mereka sendiri. *Kedua*, asesi tidak perlu mendemonstrasikan perilaku aktual mereka, sehingga simulasi lebih cenderung mengukur pendapat atau pengetahuan mereka daripada keterampilan mereka. *Ketiga*, simulasi tidak benar-benar interaktif sebagaimana seharusnya dalam simulasi interview atau diskusi kelompok dimana asesi berinteraksi dengan sesama asesi atau dengan *role players*.

Menurut kami, teknik penilaian menggunakan komputer merupakan pengalaman yang menggembirakan dan bisa lebih efisien dalam menilai banyak asesi serta bisa lebih efektif dalam pengembangannya. Kemungkinan pengembangan dapat kita harapkan ke depan dan penerapan awal sedang diujicobakan. Sebuah program yang dilakukan FBI menunjukkan

kemungkinan menggunakan komputer dalam menyajikan stimuli, memberikan feedback dan melakukan *coaching* secara *real time*. Akan tetapi masih perlu banyak penelitian dan publikasi pada literatur profesional sebelum manajer SDM bisa yakin bahwa teknik ini memberikan penilaian atribut yang akurat, memprediksi kesuksesan di masa depan, dan menghasilkan outcome pengembangan yang efektif.

SAMPLING VERSUS INTENSI

Simulasi assessment center memunculkan contoh perilaku menyerupai perilaku asesi yang bakal didemonstrasikan di lingkungan kerja. Sampling perilaku berbeda dengan menanyakan kepada seseorang apa yang hendak ia lakukan. Dalam konteks ini, metode assessment center berbeda dengan metode *situational interview* (Maurer, Sue-Chan, dan Latham, 1999). *Situational interview* didasarkan pada teori bahwa intensi memprediksi perilaku. Dalam *situational interview*, orang ditanya apa yang akan mereka lakukan jika menghadapi situasi tertentu. Metode ini menggunakan *behaviorally anchored scoring* untuk mengevaluasi respon (Maurer *et al.*, 1999). Dua dari ciri metode ini, yaitu presentasi situasi dan penggunaan panduan penilaian, mirip dengan praktik assessment center. Dua ciri lain agak berbeda. Simulasi assessment center biasanya menampilkan banyak material stimulus (misalnya berbagai material dalam in-basket; data keuangan dan produksi dalam studi kasus; seseorang yang berperan sebagai repoter berita yang men-*challenge* seorang eksekutif) dari pada hanya menampilkan *interviewer* yang melakukan *situational interview*.

Di samping itu, metode assessment center didasarkan pada teori bahwa perilaku aktual (bukan intensi perilaku) adalah prediksi untuk perilaku di masa depan. Apabila dalam *situational interview* kandidat yang akan dipromosikan menjadi supervisor ditanya apa yang akan disampaikan kepada karyawan yang bermasalah atau yang kinerjanya buruk, dalam simulasi assessment kandidat supervisor yang sudah diberikan beragam informasi tentang karyawan dan latar belakang organisasi diminta untuk melakukan sesi *performance review* dengan *role player* yang terlatih untuk bertindak sebagai karyawan bermasalah. Kandidat *supervisor* tersebut harus berbicara dengan karyawan yang diperankan *role player*, bereaksi terhadap pertanyaan dan keteguhan hati (*recalcitrance*), dan menunjukkan kemampuannya dalam mendiagnosis kemampuan karyawan, memotivasi perubahan perilaku, dan membangun komitmen.

MENGGONSTRUKSI SIMULASI UNTUK MENGUKUR KEMAMPUAN ATAU MOTIVASI

Banyak simulasi penilaian dapat dikonstruksi untuk mengukur kemampuan ataupun motivasi. Agar sebuah simulasi bisa mengukur motivasi atau preferensi perilaku, asesinya harus diberi opsi untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan. Jones dan Davis (1965) memberikan penjelasan teoretis tentang bagaimana kita memberikan penilaian tentang perilaku orang lain. Mereka mengatakan bahwa kesimpulan kita tentang seseorang bisa saja kurang lengkap jika perilakunya merupakan bagian dari peran sosial yang dituntut darinya.

Perilaku yang dilakukan secara sukarela akan lebih informatif tentang seseorang daripada perilaku yang muncul karena tuntutan atau yang berkaitan dengan perannya (*role-related behavior*). Prinsip ini dapat diterapkan dalam mengkonstruksi berbagai simulasi assessment center untuk memastikan bahwa yang diukur adalah dimensi kompetensi yang memang ingin dinilai.

Pertama, misalnya pada simulasi LGD: dalam banyak diskusi kelompok, asesi bisa memberi saran atau tetap diam, mempertahankan pendapatnya atau menerima saja *counter argument* orang lain, menyerang pendapat orang lain atau secara pasif menerimanya. Tindakan-tindakan ini menyingkapkan level kepercayaan diri untuk menyampaikan sesuatu (*assertiveness*) dan menjadi sarana untuk menilai sikap asertif. Kebebasan untuk menjadi non responsif bisa digunakan untuk mengukur sikap asertif, tetapi jika asesi memilih untuk menjadi non responsive maka tidak mungkin bagi kita menilai kemampuan komunikasinya. Agar simulasi bisa mengukur kemampuan komunikasinya, instruksi seharusnya tidak memberikan pilihan kepada asesi untuk mengambil tindakan. Misalnya, instruksi bisa menyebutkan secara spesifik bahwa setiap asesi harus mempresentasikan rekomendasi solusi di awal selama 2-3 menit, sehingga dimungkinkan untuk menilai kemampuan melakukan presentasi verbal.

In basket adalah contoh lain (**kedua**) dimana asesi bisa diberikan opsi atau sebaliknya “dipaksakan” untuk melakukan tindakan. Misalnya, instruksi tidak perlu diberikan apakah perlu mendelegasikan tugas kepada asisten atau tidak, sehingga

dengan demikian bisa dilakukan penilaian terhadap kemauan asesi untuk memberi tanggung jawab kepada orang lain. Sebaliknya, beberapa item/soal *in-basket* bisa dirancang sehingga asesi diarahkan oleh manajer yang lebih tinggi untuk memberi penugasan kepada seseorang sehingga tugas dapat diselesaikan selama ia tidak berada di tempat. Dengan demikian, kemampuan delegasi bisa dinilai.

Struktur analisis kasus adalah contoh **ketiga**. Soal bisa dibuat samar apa yang perlu dilakukan asesi, hanya cukup menyatakan “membuat rekomendasi”. Hasilnya, laporan tertulis bisa atau bisa juga tidak menunjukkan bagaimana asesi membuat kesimpulan. Sebagai alternatifnya, instruksi bisa secara eksplisit menyatakan: “Daftarkan tiga masalah paling signifikan yang sedang dihadapi organisasi dan berikan bukti untuk mendukung diagnosis. Berilah sekurang-kurangnya dua alternatif solusi untuk setiap isu serta sebutkan kelebihan dan kekurangan dari masing-masing solusi. Rekomendasikan langkah yang perlu dilakukan, konsekuensi negatif yang mungkin muncul dari setiap pilihan dan apa langkah preventif yang harus dilakukan”. Instruksi seperti ini sudah pasti akan menunjukkan proses membuat keputusan dan karena itu memungkinkan untuk dilakukan pengamatan perilaku yang relevan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan proses tersebut. Dengan demikian, asesor bisa menilai kualitas analisis masalah dan kemampuan membuat keputusan yang disertai analisis (*decision-analysis abilities*).

Contoh terakhir, dalam simulasi yang didesain untuk memilih instruktur untuk sebuah program pelatihan industri, *role*

players (berperan sebagai peserta pelatihan) menyampaikan pertanyaan untuk meminta *feedback* tertentu dari calon instruktur. Tujuannya adalah untuk mencari tahu apakah asesi memiliki keterampilan dalam memberikan feedback, bukan hanya apakah mereka mau memberikan feedback secara sukarela.

Ringkasnya, jika kita ingin menggunakan simulasi sebagai ukuran kemampuan yang terstandarisasi, maka simulasi tidak boleh memberikan banyak pilihan kepada asesi apakah perlu untuk melakukan tindakan tertentu atau tidak. Dengan memberi instruksi yang jelas bahwa setiap orang diharapkan untuk mengambil tindakan, maka motivasi untuk bertindak sebagai penjelasan terhadap perilaku dihilangkan, namun kesimpulan tentang kemampuan bisa dibuat. Sebaliknya, jika asesor ingin menilai motivasi, ketertarikan, dan gaya kerja maka asesi harus diberikan banyak pilihan.

FOKUS PADA TUJUAN PENILAIAN

Dalam seluruh buku ini kami telah menegaskan bahwa desain assessment center harus didasarkan pada tujuan dari kegiatan penilaian. Siapapun yang terlibat dalam mendesain assessment center harus berpegang pada prinsip ini ketika mempertimbangkan jenis dan level simulasi yang sesuai. Tujuan simulasi dalam program seleksi/promosi, program diagnosis, dan program pengembangan juga sangat berbeda. Seperti halnya elemen lain dari assessment center harus

didesain sesuai tujuannya, demikian pula setiap simulasi harus didesain sesuai tujuan assessment center.

Tabel 6.6 memberikan ringkasan terkait pertimbangan-pertimbangan dalam memilih simulasi untuk berbagai tujuan penilaian. Dalam program yang dirancang untuk mengidentifikasi orang yang memiliki potensi jangka panjang (*long-range potential*), maka tujuan simulasi adalah untuk menilai sikap dan karakteristik dasar yang menunjukkan bahwa orang tersebut akan terus mengembangkannya.

TABEL 6.6
Perbandingan Simulasi untuk Berbagai Tujuan Penilaian

Karakteristik Simulasi	Tujuan Assessment Center			
	Identifikasi potensi	Seleksi	Diagnosis	Pelatihan
Jabatan Target	Kelompok Jabatan	Jabatan Tertentu	Jabatan saat ini	Pekerjaan saat ini atau level jabatan yang lebih tinggi
Jumlah Simulasi	3-6	3-6	7-10	7-10
Tingkat Kemiripan (<i>fidelity</i>)	Rendah	Sedang	Tinggi	Tinggi
Kompleksitas	Sederhana	Sedang	Kompleks	Tergantung skill ases

Simulasi perlu memberikan kesempatan untuk mengamati informasi perilaku yang relevan untuk memprediksi sukses jangka panjang dalam berbagai jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, simulasi harus dirancang untuk menyentuh atribut dasar yang memungkinkan orang memperoleh manfaat dari pengayaan yang diberikan organisasi selama berbulan-bulan atau bertahun-tahun. Simulasi untuk jenis ini bisa bersifat umum; tidak meniru pekerjaan atau organisasi tertentu. Untuk tujuan ini, kemiripan terhadap pekerjaan atau organisasi tidak menjadi penting karena tujuannya adalah untuk memprediksi

sukses pada berbagai jenis pekerjaan yang beberapa di antaranya mungkin belum diketahui pada saat dilakukan penilaian. Dalam banyak program seleksi, asesi umumnya tidak berpengalaman dan tidak punya basic untuk terlibat dalam simulasi yang membutuhkan pengetahuan khusus tentang organisasi tertentu. Karena itu, sudah seharusnya, simulasi tidak boleh berupa replika yang memiliki tingkat kemiripan yang tinggi (*high level of fidelity*). *Work samples* tidak cocok untuk jenis program ini kecuali jika jabatannya membutuhkan keterampilan khusus yang tidak akan dilatih ketika menduduki jabatan. Sebaliknya, simulasi yang paling sesuai adalah simulasi yang memungkinkan orang perform baik dengan sejumlah atribut dasar yang dimilikinya tanpa memberi hukuman atas kurangnya pengalaman yang dimiliki. Pada saat yang bersamaan, simulasi pun harus memiliki tingkat kemiripan sedang (*moderate degree of fidelity*) sehingga para asesi melihat relevansinya dengan jabatan yang sedang mereka lamar. Pada beberapa program seleksi, organisasi harus memilih satu orang saja yang memiliki keterampilan yang mumpuni. Dalam kasus seperti itu, simulasi *work sample* bisa digunakan. Misalnya tugas mengelas menggunakan material atau alat yang sesungguhnya, cocok digunakan untuk menyeleksi teknisi las yang terampil.

Untuk *assessment center* dengan tujuan diagnosis, simulasi memiliki fungsi yang sangat berbeda. Di sini simulasi harus didesain untuk memberikan penilaian yang akurat terhadap sejumlah atribut yang berbeda. Jika dalam kebanyakan program seleksi, dimensi kompetensi menjadi jembatan (*intermediate process*) dalam mengevaluasi

keseluruhan potensi asesi, dalam program diagnosis dimensi kompetensi adalah hasil akhir penilaian (*the end-products*). Karena itu, simulasi harus bisa memberikan evaluasi yang detail untuk setiap dimensi kompetensi. Itu artinya, penilaian harus dilakukan secara teliti untuk setiap kompetensi dan bisa saja bahwa korelasi antar dimensi kompetensinya rendah.

Agar efektif, *diagnostic center* membutuhkan simulasi dalam jumlah yang relatif besar. Misalnya, dalam menilai kemampuan asesi memimpin kelompok, asesor perlu melakukan lebih dari satu pengamatan terhadap interaksi kelompok. Tidak seperti pada program seleksi dimana kemampuan memimpin kelompok merupakan hanya salah satu dari sekian banyak atribut yang diperlukan untuk sukses, program diagnosis harus menunjukkan kekurangan dalam berbagai faset kemampuan individu memimpin kelompok. Misalnya, kita ingin mengetahui apakah seorang asesi tidak mampu menyatakan gagasannya dengan jelas atau dia kurang bersikap asertif untuk membuat gagasannya bisa didengarkan. Simulasi dalam program diagnosis harus memiliki tingkat kemiripan yang tinggi dengan pekerjaan bila dibandingkan dengan program seleksi. Simulasi harus lebih menyerupai *work-sample test* dan mengukur tingkat keterampilan saat ini.

Dalam *assessment center* untuk tujuan pengembangan (*developmental assessment center*), pertimbangan-pertimbangan yang dipakai pun berbeda. Untuk memastikan terjadinya transfer pelatihan dari *assessment center* ke situasi kerja - problem yang lazim pada berbagai program pelatihan – maka simulasi harus memiliki sejumlah karakter khusus.

Simulasi harus sangat relevan dengan pekerjaan (saat ini atau di masa depan, tergantung tujuan *assessment center*) untuk mengeluarkan upaya terbaik dari setiap asesi. Simulasi harus memungkinkan praktek dalam situasi yang tidak menekan (*nonthreatening environment*), dan sekaligus dapat diamati oleh asesor atau fasilitator yang nantinya akan memberikan feedback atau bimbingan untuk perbaikan selanjutnya. Harus ada cukup simulasi agar asesi dapat mengafirmasi keterampilan baru sebelum menggunakannya dalam pekerjaan.

SIMULASI DARI LUAR (*OFF-THE SHELF*) VERSUS SIMULASI YANG DIKEMBANGKAN SENDIRI (*HOME-GROWN*)

Organisasi bisa memutuskan untuk “membuat atau membeli” simulasi. Ada keuntungan dan kerugian dari setiap pilihan (Lihat Tabel 6.7). Pilihan apapun akan menghasilkan simulasi yang “baik” dan “buruk”.

TABEL 6.7
Keuntungan dan Kerugian Simulasi dari Luar (*off-the-shelf*) dan Simulasi yang Dikembangkan Sendiri (*Home-built*)

	Keuntungan	Kerugian
Simulasi dari Luar (<i>off-the-shelf</i>)	Kurang mahal untuk <i>assessment center</i> yang kecil Kualitas lebih baik Tersedia panduan	Lebih mahal untuk <i>assessment center</i> yang besar Memiliki validitas (<i>face validity</i>) yang lebih rendah
Simulasi yang Dikembangkan sendiri (<i>Home-built</i>)	Bisa sangat mirip dengan pekerjaan atau organisasi tertentu Terjaga kerahasiaannya dari para asesi	Tidak diujicobakan secara cermat

Tidak begitu banyak opsi untuk membeli simulasi yang siap pakai (*ready-made exercise*), namun perusahaan konsultasi menawarkan beberapa simulasi. Dalam kondisi tertentu, ada keuntungan yang jelas dari membeli simulasi siap pakai yang dijual oleh organisasi profesional. Organisasi-organisasi tersebut sering memiliki staf yang berpengalaman dengan sejumlah latar belakang ekstensif dalam mengembangkan dan menggunakan simulasi. Simulasi yang mereka tawarkan biasanya sudah diuji-cobakan dan direvisi pada konteks lain. Uji coba adalah salah satu syarat dalam pedoman asesment center (*International Task Force*, 2000). Jika pengguna baru (*user*) hanya memiliki sedikit orang untuk dinilai, mungkin akan lebih murah untuk membeli sebuah simulasi, namun harus diakui bahwa simulasi siap pakai tersebut bisa saja memiliki validitas (*face validity*) yang rendah.

Di sisi lain, simulasi yang dirancang khusus bisa dibuat menyerupai organisasi pengguna (*user*) dan jika organisasi tersebut mengantisipasi penggunaan simulasi dalam jumlah besar, maka hal itu bisa menjustifikasi biaya pengembangan simulasi baru milik mereka sendiri. Tidak mudah untuk mengembangkan simulasi dengan kualitas tinggi. Simulasi yang tidak dirancang dengan baik bisa berujung pada reaksi negatif dari asesi dan menyulitkan asesor mengamati perilaku yang relevan. Ketidaktepatan dalam simulasi membuatnya tidak bisa membela diri jika di-*challenge* oleh kandidat yang memiliki nilai rendah dalam seleksi. **Keuntungan** dari simulasi yang dikembangkan sendiri untuk satu kali penggunaan, katakanlah untuk tujuan promosi, yaitu dapat dijaga kerahasiaannya dari para peserta seleksi. **Potensi**

kekurangannya yaitu bahwa simulasi tidak diuji menggunakan sampel responden yang luas dan ada kemungkinan bahwa kekurangan kecil tidak terdeteksi dan dihilangkan. Keputusan untuk membuat simulasi sendiri sangat tepat bila simulasinya sederhana (misalnya LGD yang tidak ditentukan peran masing-masing asesi), dan organisasi memiliki waktu dan keahlian. Thornton dan Mueller-Hanson (2004) menyediakan panduan bagaimana mengkonstruksi simulasi. Semakin kompleks simulasi (misalnya studi kasus, *in basket* dan *game* yang kompleks), maka semakin sulit untuk mengkonstruksinya dan organisasi bisa saja melakukan kontrak kerja dengan konsultan dari luar untuk mengembangkan simulasi sendiri.

KEPATUHAN PADA STANDAR PROFESIONAL

Ada sejumlah langkah yang dapat dilakukan oleh pengembang *assessment center* untuk memastikan simulasinya valid, relevan dengan pekerjaan, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Langkah-langkah ini membantu memastikan bahwa simulasi sesuai dengan standar dan pedoman profesional yang berlaku untuk tes pada umumnya dan *assessment center* pada khususnya.

Dokumen-dokumen berikut memberikan pedoman pengembang dan penggunaan berbagai teknik penilaian individu:

- American Educational Research Association, American Psychological Association, American Council on Measurement in Education. (1999). *Standard for*

educational dan psychological test. Washinton, DC: American Psychological Association.

- Society for Industrial and Organizational Psychology. (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures* (4th ed.). Bowling Green, OH: Author.
- Equal Employment Opportunity Commission, Civil Rights Commission, Department of Labor, & Department of Justice. (1978). Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures. *Federal Register*, 43 (166), 38290-38309.
- International Task Force on Assessment Center Guidelines. (2000). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *Public Personnel Management*, 29, 315-331.

Panduan dalam dokumen-dokumen ini mengenai desain, pengembangan, evaluasi dan implementasi teknik penilaian individu dapat diringkas dalam tiga kategori – standardisasi, reliabilitas, dan validitas.

- Standardisasi merujuk pada pengadministrasian teknik penilaian secara konsisten sehingga semua asesesi memiliki instruksi, suasana, lingkungan, dan penilaian yang sama.
- Reliabilitas berarti bahwa nilai assessment bersifat konsisten dan dapat diulangi (*repeatable*).
- Validitas ditunjukkan oleh akumulasi bukti yaitu bahwa teknik penilaian mengukur atribut yang ingin diukur dan bahwa kesimpulan nilai didukung oleh bukti.

Deskripsi yang lengkap tentang bagaimana membangun dan memastikan ketiga hal tersebut tidak dibahas dalam bab ini, namun kami meringkas beberapa langkah yang dapat dilakukan. Thornton dan Mueller-Hanson (2004) menyajikan model umum dan langkah-langkah spesifik untuk mengkonstruksi simulasi. Selain itu, mereka memberikan penjelasan detail tentang bagaimana menyelaraskannya dengan persyaratan profesional dan legal ketika membangun dan menggunakan simulasi. Tindakan penyelarasan dapat dilakukan ketika (a) membangun simulasi, (b) melakukan uji coba simulasi sebelum diterapkan, (c) melaksanakan penilaian dan skoring, (d) mengevaluasi simulasi setelah digunakan.

Kepatuhan dimulai dengan menyatakan secara jelas tujuan assessment center, melakukan analisis jabatan atau *competency modelling* secara cermat, memberikan tugas-tugas yang relevan, menghindari konten yang tidak relevan, dan mengedit materi simulasi untuk membuat substansi dan instruksinya jelas dan sesuai dengan tujuan. Pedoman umum dan khusus tentang bagaimana membangun setiap teknik simulasi yang dibahas dalam bab ini bisa ditemukan dalam Thornton dan Mueller-Hanson (2004).

Uji coba simulasi terhadap orang-orang yang mirip dengan target grup memberi peluang untuk mendapatkan feedback terkait instruksi dan bahan simulasi. Pada tahap ini, partisipan bisa mengomentari kejelasan instruksi dan proses yang mereka gunakan dalam menyelesaikan masalah. Waktu dapat dicek untuk melihat apakah mungkin penyelesaian simulasi. Solusi-solusi yang diberikan oleh peserta uji coba

memberi masukan terkait bukti perilaku pada skala penilaian. Kecukupan material dukungan bagi asesesor juga dapat dinilai. Level performa memberikan kerangka diskusi bersama asesesor untuk membahas ekspektasi dalam program pelatihan setelahnya.

Kesiapan simulasi sebagiannya ditentukan dengan mengkonfirmasi apakah simulasi telah diimplementasikan secara tepat. Konsistensi administratif dalam hal instruksi, waktu, lingkungan yang bebas gangguan dan sebagainya merupakan hal yang mendasar. Selama program assessment, administrator harus membuat rencana detail, mematuhi jadwal, dan merekam progres aktivitas penilaian. "Insiden" selama assessment perlu dicatat, termasuk bagaimana situasinya diatasi dan apakah ada efek yang signifikan pada asesesi.

Evaluasi setelahnya perlu selalu dilakukan. Evaluasi bisa diawali dengan memberikan kuesioner *feedback* sederhana kepada asesesi dan asesesor. Data mentah yang bersifat deskriptif untuk rating dalam simulasi dan rating kompetensi harus dicari tahu dan diuji, seperti skor rendah dan tinggi, perbedaan kelompok dan rating eror lainnya. Jika ada cukup data dan sedikit lebih formal, evaluasi psikometrik terhadap reliabilitas dan validitas perlu dilakukan. Indeks statistik yang umum digunakan dan reliabilitas (misalnya koefisien alpha) sulit untuk dihitung karena simulasi tidak memiliki variabel bebas seperti halnya pada pertanyaan pilihan ganda. Di sisi lain, user mungkin memiliki data untuk mempelajari hubungan antara rating kompetensi dan simulasi dengan ukuran performa yang lain.

RANGKUMAN

Pengujian simulasi melanjutkan tema kami terkait kontinuitas dan perubahan. Dengan beberapa pengecualian, assessment center saat ini melanjutkan penggunaan jenis simulasi yang sama dengan yang digunakan dalam lima dekade terakhir: studi kasus dan presentasi, diskusi kelompok dan games dan simulasi interaksi satu-satu (*one-on-one interactions*). Perubahan terjadi dalam cara simulasi dilaksanakan: dewasa ini melibatkan elemen “teknologi tinggi” seperti presentasi video material stimulus serta pengadministrasian dan skoring menggunakan komputer. Simulasi masih terus menjadi sumber data yang kaya untuk mengevaluasi potensi kesuksesan asesi dalam jangka panjang, mendiagnosis level keterampilan, dan sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan manajerial. Kebanyakan assessment center masih menggunakan berbagai jenis simulasi, mulai dari simulasi sederhana yang melibatkan satu asesor-satu asesi sampai pada analisis kasus dan *game* yang kompleks. Penerapan terbaru program diagnosis dan pengembangan cenderung menggunakan banyak simulasi singkat/sederhana ketimbang sedikit simulasi kompleks. Informasi yang diperoleh dari interview serta *paper-and-pencil test*, yang lazim digunakan pada asesment terdahulu, masih tetap dapat memberikan informasi yang berharga, namun informasi tersebut semakin sering dipisahkan dari penilaian perilaku yang diamati dalam simulasi dan diintegrasikan dengan cara yang berbeda-beda setelah assessment center. Beberapa tahun terakhir ini kami melihat bahwa simulasi yang ada digunakan dalam berbagai cara untuk mencapai tujuan yang beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- American Educational Research Association, American Psychological Association, & American Council on Measurement in Education. (1999). *Standards for Educational and Psychological Tests*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1950). The leaderless group discussion. *Personnel Psychology*, 3, 17–32.
- Bass, B. M. (1954). The leaderless group discussion. *Psychological Bulletin*, 51, 465–492
- Brannick, M. T., Michaels, C. E., & Baker, D. P. (1989). Construct validity of in-basket scores. *Journal of Applied Psychology*, 74, 957–963.
- Bycio, P., & Zoogah, B. (2002). Exercise order and assessment center performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 109–114.
- Cascio, W. F. (1989, October). Assessment data and personnel decisions. Paper presented at the 1989 National Assessment Conference, Minneapolis, MN.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper & Row.
- Crudup, B. (2004). *Innovation: Life, inspired*. New York: Thirteen/WNET New York.
- Equal Employment Opportunity Commission, Civil Rights Commission, Department of Labor, & Department of Justice. (1978). *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures*. *Federal Register*, 43(166), 38290–38309.
- Fenwick, G. D., & Neal, D. J. (2001). Effect of gender composition on group performance. *Gender, Work, and Organization*, 8, 205–225.

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior. An introduction to theory and research.* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Frank, F. D. (1990, May). Video testing: An alternative to assessment centers. Paper presented at the 18th International Congress on the Assessment Center Method.
- Frederiksen, N., Saunders, D. R., & Wand, B. (1957). The in-basket test. *Psychological Monographs*, 71(9, Whole No. 438).
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., III, & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, 493–511.
- Haaland, S., & Christiansen, N. D. (2002). Implications of trait-activation theory for evaluating the construct validity of assessment center ratings. *Personnel Psychology*, 55, 137–163.
- Hammond, K. R., McClelland, G. H., & Mumpower, J. (1980). *Human judgment and decision making. Theories, methods, and procedures.* New York: Praeger.
- Harris, H. (1949). *The group approach to leadership testing.* London: Routledge and Paul.
- Heine, D. M., & Struth, M. R. (1989, May). Computerized assessment centers. Paper presented at the 17th International Congress on the Assessment Center Method, Pittsburgh, PA.
- International Task Force on Assessment Center Guidelines (2000). *Guidelines and ethical considerations for assessment center operations.* *Public Personnel Management*, 29, 315–331.
- Jacobsen, L., & Sinclair, N. (1990, March). Assessing the writing of teacher candidates: Connecticut's method of holistic assessments. Paper presented at the 18th International

- Congress on the Assessment Center Method, Anaheim, CA.
- Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). A theory of correspondent inferences: From acts to dispositions. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental and social psychology* (Vol. 2, pp. 220–266). New York: Academic Press.
- Jones, G. T. (1972). *Simulations and business decisions*. Middlesex, England: Penguin.
- Kleinmann, M., & Strauss, B. (1998). Validity and application of computer-simulated scenarios in personnel assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 97–106.
- Krause, D. E., & Gebert, D. (2003). A comparison of assessment center practices in organizations in German-speaking regions and the United States. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 297–312.
- Lievens, F., Chasteen, C. S., Day, E., & Christiansen, N. D. (2004, April). A large-scale investigation of the role of trait activation theory. Paper presented at the 19th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Maurer, S. D., Sue-Chan, C., & Latham, G. P. (1999). The situational interview. In R. W. Edder & M. M. Harris (Eds.), *The employment interview handbook* (pp. 159–179). Thousand Oaks, CA: Sage
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53, 49–61.
- Nevo, B. (1989). The practical and theoretical value of examinee feedback questionnaires (EFeQ). Paper presented at the conference, "The individual and organizational side of selection and performance evaluation and appraisal." Universitat Hohenheim, Stuttgart, Germany.

- Nevo, B., & Jager, R. (1986). *Psychological testing. The examinee perspective*. Gottingen, Germany: Hogrefe
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pigors, P. (1976). Case method. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook* (2nd ed., pp. 35: 1–12). New York: McGraw-Hill.
- Pigors, P., & Pigors, F. (1961). *Case method in human relations. The incident process*. New York: McGraw-Hill.
- Schippmann, J. S., Prien, E. P., & Katz, J. A. (1990). Reliability and validity of in-basket performance measure. *Personnel Psychology*, 43, 837–859.
- Slivinski, L. W., Grant, K. W., Bourgeois, R. P., & Pederson, L. D. (1977). *Development and validation of a first-level management assessment centre*. Ottawa, Canada: Public Service Commission of Canada.
- Smith, A., & Reynolds, D. (2002, October). Automating the assessment experience: The latest chapter. Paper presented at the 30th International Congress on Assessment Center Methods, Pittsburgh, PA.
- Society for Industrial and Organizational Psychology. (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures* (4th ed.). Bowling Green, OH: Author.
- Spychalski, A. C., Quinones, M. A., Gaugler, B. B., & Pohley, K. (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50, 71–90.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and crosssituational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397–423.

- Thornton, G. C., III, & Byham, W. C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Thornton, G. C., III, & Cleveland, J. N. (1990). Developing managerial talent through simulation. *American Psychologist*, 45, 190–199.
- Thornton, G. C., III, & Rupp, D. E. (2003). Simulations and assessment centers. In J. C. Thomas (Ed.), & M. Hersen (Series Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment*, Vol. 4: Industrial and organizational assessment (pp. 318–344). New York: Wiley.
- Thornton, G. C., III, & Mueller-Hanson, R. A. (2004). *Developing organizational simulations: A guide for practitioners and students*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.



Wilfridus Marianus Kako Nono, SS, MHRM
Penerjemah

Lahir di Ngada, Flores pada tanggal 30 Maret 1983. Pendidikan dasar dan menengah ditempuhnya di daerah kelahirannya. Setelah menamatkan Sekolah Menengah Atas (SMA) pada Tahun 2003, ia melanjutkan pendidikan Sarjana (S-1) Filsafat di Universitas Katolik Parahyangan, Bandung. Pada Tahun 2007, ia kembali ke Flores dan mengabdikan sebagai Guru Yayasan di Mbay, Nagekeo (Flores).

Sejak Tahun 2014, ia pindah ke Kupang menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Pada Juni 2018, ia menempuh program Tugas Belajar untuk jenjang S-2 yang didanai oleh pemerintah Australia melalui program AAS (*Australia Awards Scholarship*). Ia menyelesaikan program Master of Human Resources Management di Murdoch University, Australia pada Juli 2020. Tahun berikutnya, ia diangkat sebagai Asesor SDM Aparatur.

Di sela-sela kesibukan melakukan penilaian kompetensi, ia juga aktif menulis dan menjadi Wakil Pemimpin Redaksi Buletin "GAWAI" Badan Kepegawaian Daerah. Selain itu, ia juga aktif melakukan kegiatan pengembangan profesi, di antaranya melalui penerjemahan dan penyaduran artikel berbahasa Inggris. Selain menerjemahkan "*Simulation Exercises*", ia juga menghasilkan karya saduran dari beberapa artikel dengan judul "Tinjauan Teoretis Penilaian Kompetensi Menggunakan Metode Assessment Center".

Saat ini, ia sedang menerjemahkan bab lain dari buku yang sama dengan *Simulation Exercises* karya George Thornton & Deborah E. Rupp (2003), di antaranya terkait pemberian *feedback* dan bukti validitas assessment center.