



# ASSESSMENT CENTER

BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR



*ASSESSMENT CENTERS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
STRATEGIES FOR PREDICTION, DIAGNOSIS, AND DEVELOPMENT*

GEORGE C. THORNTON III & DEBORAH E. RUPP

# Simulation Exercises

---

WILFRIDUS M. KAKO NONO, S.S, MHRM



**ASSESSMENT CENTER  
PEMERINTAH PROVINSI NTT**

# PENGANTAR

George Thornton & Deborah Rupp sudah sangat dikenal & tidak perlu diragukan kualitasnya.

Tema utama buku ini : kontinuitas dan perubahan. Perubahan tentu menimbulkan pro kontra. **Pro kontra itulah yg disajikan dalam buku ini.**

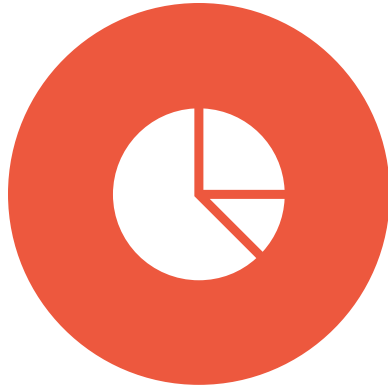
**Tidak men-judge**, tpi beri informasi yang berimbang disertai alternatif dan pendapat professional.

**Bahasa yang digunakan mudah dipahami**; sudah disesuaikan dengan pembaca dari kalangan non-akademis.

Sudah 15 tahun sejak buku ini diterbitkan (2006). **Arah perubahan tentu masih sama namun dengan intensitas yang berbeda.**

# OUTLINE MATERI

---



DEFINISI & JENIS-JENIS  
SIMULASI

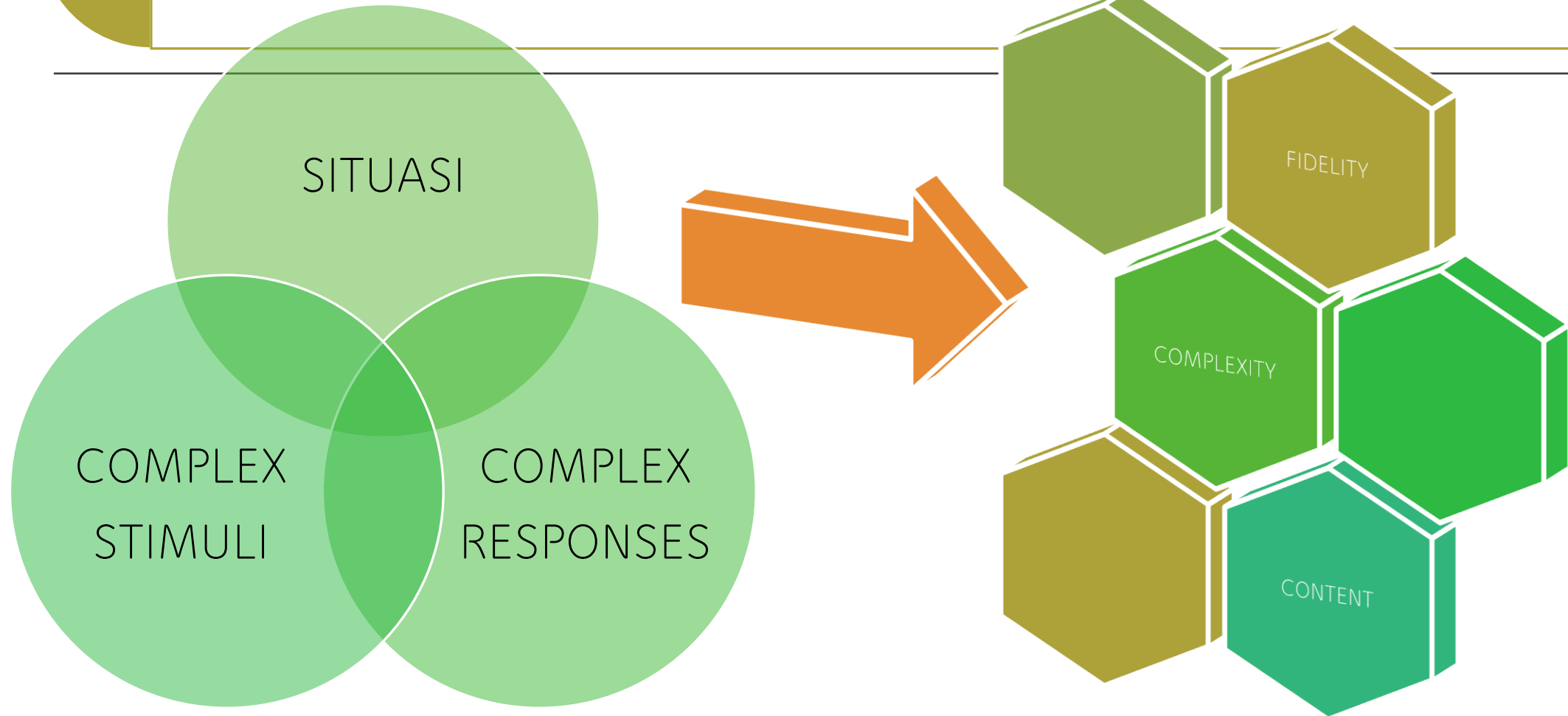


KEUNGGULAN RELATIF  
SIMULASI



PRINSIP-PRINSIP  
PENGEMBANGAN SIMULASI

# APA ITU SIMULASI?



# JENIS-JENIS SIMULASI

1.

## • ANALISIS KASUS (tertulis)

Rekomendasi utk atasi persoalan organisasi

Dinilai: bentuk & substansi

Kompetensi: pengambilan keputusan

+

fleksibel

Menilai atribut umum atau keterampilan teknis; bisa dikombinasikan dengan presentasi

-

Pedoman skoring yang objektif/terstandar

Jacobsen & Sinclair (1990) - standar yg objektif & multiasesor

# JENIS-JENIS SIMULASI

2.

## • Presentasi

Spontan/informal ATAU formal dengan persiapan

Asesor men-challenge asesi: lihat konsistensinya

Kompetensi: komunikasi lisan (efektivitas komunikasi)

+

fleksibel:  
bisa virtual; bisa dikombinasikan dengan LGD

Mudah dikonstruksi/  
diadministrasikan

-



# JENIS-JENIS SIMULASI

3.

• LGD

Mendiskusikan persoalan dan memberi rekomendasi. Assigned ATAU non-assigned

Fenwick & Neal, 2001: perhatikan komposisi demografis (mixed gender)

Perhatikan fidelitasnya: tidak banyak yg leaderless

Kompetensi: KS, Kom, kepemimpinan (beri gagasan, pimpin diskusi), biltus

+

Mudah  
dikonstruksi/  
diadministrasikan

-

Pola interaksi/tone tergantung pada komposisi dan mood

Standardisasi antar grup: karakter individu atau hasil dinamika kelompok

# JENIS-JENIS SIMULASI

4.

## • Interview & Role Play

Asesi berbicara dengan pemain peran (bawahan, rekan kerja, pelanggan); asesor mengobservasi

Role play (bermain peran) ≠ bersandiwara

Kompetensi: Komlis, problem solving, empati dan ketegasan (Thornton & Cleveland, 1990)

+

Waktu relative singkat (30-45 menit)

Cocok untuk unexperienced supervisor (developmental AC: FBI, Murdoch Uni)

-

Perlu sumber daya tambahan (role players: Solusi asesor sbg role player (bermasalah juga)

Konsistensi role players (perlu pelatihan & kecermatan asesor)

# JENIS-JENIS SIMULASI

5.

- In-Basket/  
In-Box

Paperwork vs elektronik (pesan suara, email, wa, dll). Buat Time pressure.

Israel (Angkatan Udara): libatkan sekretaris atau asisten

Kompetensi: Biltus, komtul, pendelegasian, perencanaan & pengorganisasian, pengendalian

+

Bisa dikombinasikan dengan WW: dalam proses berpikir/pertimbangan

Face validity tinggi utk jabatan manajerial: skor in-basket berkorelasi dengan performa manajerial/kinerja, karier

-

Waktu relative lama (2-3 jam). Solusi: computerized IB: pilihan ganda vs produksi respon

Kesulitan dalam membuat standar karna respon yg kompleks (solusi: buat cth respon perilaku)

# JENIS-JENIS SIMULASI

6.

## • Oral Fact-Finding

Asesi diberikan informasi yg terbatas dan diberi kesempatan utk cari informasi tambahan dr narasumber

Narasumber: role player atau asesor

Kompetensi: information seeking, berpikir analitis, biltus operasional, kepekaan sosial, toleransi terhadap stres

+

Bisa menstimulus munculnya sejumlah kompetensi

-

Agak sulit dikonstruksi/menantang (material sumber)

Standardisasi utk semua asesi (solusi: ciptakan situasi yng standar)

# JENIS-JENIS SIMULASI

8.

## • Tugas Kelompok Terpimpin

Administrator menunjuk 1 asesi sebagai pemimpin kelompok

Kelompok diberi tugas untuk menyelesaikan

Kompetensi: kepemimpinan

+

Mensimulasikan salah satu aspek dr pekerjaan manajer

High fidelity

-

time consuming (semua asesi harus diberi kesempatan memimpin)

Solusi: ganti peran pemimpin ketika sesi sedang berlangsung; libatkan role players

# JENIS-JENIS SIMULASI

9.

## • Business Games

Ciri: interaktif, unstructured & unpredictable. Contoh: operasional produksi oleh 6 kepala departemen

Komples: Diskusi, interview, presentasi & fact-finding, Diskusi utk memutuskan

Kompetensi: perencanaan strategis, KS, kepemimpinan

+

Lebih realistis (High fidelity)

Pelajari beberapa keterampilan sekaligus (developmental AC)

-

Agak sulit dan mahal (hanya sedikit yg menggunakan)

Asesor sulit mengobservasi

# JENIS-JENIS SIMULASI

10.

## • Simulasi Terintegrasi

Hasil simulasi pertama = Input simulasi berikut

Background materials (Info umum) digunakan untuk semua jenis simulasi

Informasi di simulasi pertama digunakan utk simulasi berikut

### Pros

Lebih realistis & actual:  
tes kemampuan utk kapitalisasi informasi

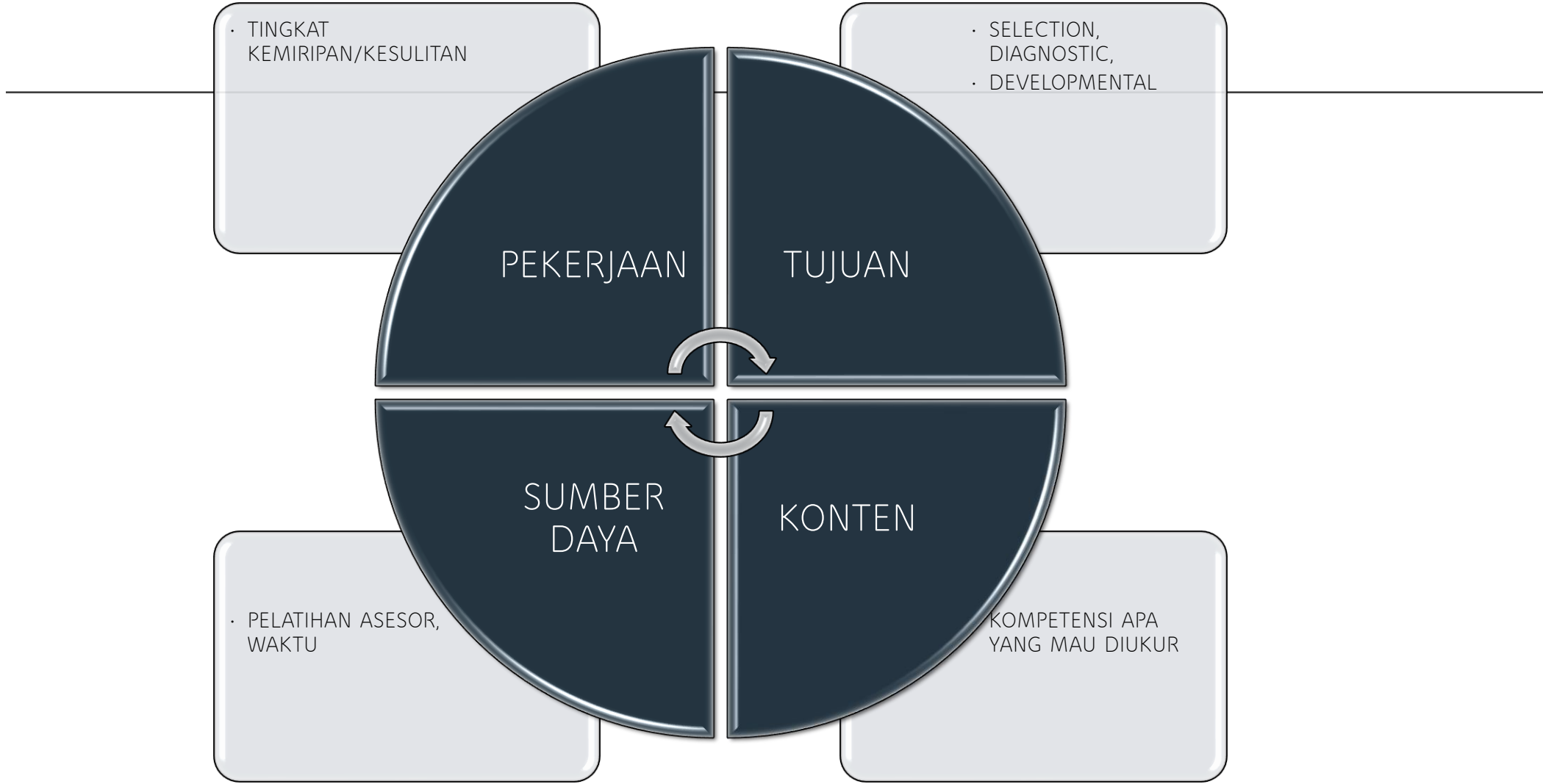
High face validity:  
sangat menyerupai realita pekerjaan

### Cons

Fragmented/disjointed  
lebih realistis; Lebih fair: fresh start di setiap simulasi

Pengukuran kompetensi lebih independen (hindari kontaminasi performa)

# KEUNGGULAN RELATIF SIMULASI



# PRINSIP-PRINSIP PENGEMBANGAN SIMULASI YANG EFEKTIF



Pilih simulasi yang memiliki trait-activation tinggi

Trait Activation Theory (Tett & Guterman, 2000, hal. 398)

Tingkatkan convergent validity

Matriks kompetensi

Konten, instruksi, dan jenis simulasi

TABEL 6.4

## Matriks Dimensi Kompetensi yang dapat Diamati

<i>Dimensi Kompetensi</i>	<i>Analisis Kasus</i>	<i>Presentasi Lisan</i>	<i>LGD</i>	<i>Simulasi Interview</i>	<i>In-Basket</i>	<i>Fact-Finding Lisan</i>	<i>Penugasan kelompok sesuai peran</i>	<i>Game</i>
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			

# PRINSIP-PRINSIP PENGEMBANGAN SIMULASI YANG EFEKTIF



Perhatikan model simulasi

Standardisasi

Formalitas & Uniformitas prosedur penilaian

Instruksi, pertanyaan & situasi yg persis sama

Struktur respon asesni

structured

unstructrued

Cat: kompleksitas stimuli dan respon tdk ditentukan oleh standar dan struktur.

TABEL 6.5  
Model Simulasi Assessment Center

		Terstandardisasi		← Role Players →					Tidak Terstandardisasi	
Struktur Respon				(bawahan, rekan kerja, atasan/supervisor, pelanggan)					Asesi Lain dalam:	
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 Kuesioner kepribadian Form Riwayat Hidup									
Tulis Tangan	Studi Kasus In-Basket		In-Basket							
Presentasi Lisan	Studi Kasus			Fact Finding	Pegawai yang bermasalah		Analisis kasus/diskusi			
Respon lisan terhadap pertanyaan				Wawancara tentang Riwayat Hidup	Pelanggan yang marah					
				Wawancara setelah in-basket atau analisis kasus						
Interview Terstruktur		Simulasi Interview		Fact Finding	Simulasi Interview					
Diskusi Kelompok		Studi Kasus, LGD				Rapat staf	LGD	LGD	Game	
Diskusi Banyak Kelompok									Game	
Kombinasi antara perilaku lisan, tertulis dan perilaku fisik									Game	
Tidak Terstruktur										

# PRINSIP-PRINSIP PENGEMBANGAN SIMULASI YANG EFEKTIF

---

3

Perhatikan  
jumlah  
simulasi


Lebih banyak, lebih variatif > akurasi  
(Gaugler et al., 1987)

Lamanaya AC tdk pengaruhi akurasi &  
validitas prediktif (Gaugler et al., 1987)

Sedikit tpi lebih variatif lebih bagus daripada  
banyak tpi homogen

# *Correspondence Inference Theory* (Jones dan Davis, 1965)

---



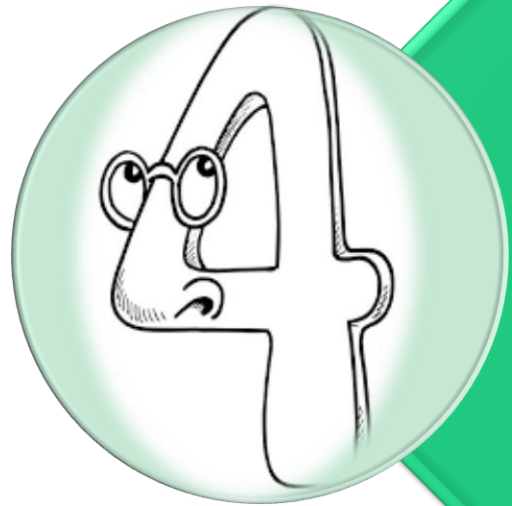
Perilaku yang jelas terlihat (overt) dan menyolok (discernible) serta berulang di berbagai situasi menunjukkan kualitas yang relative stabil (stable qualities) dari seseorang.



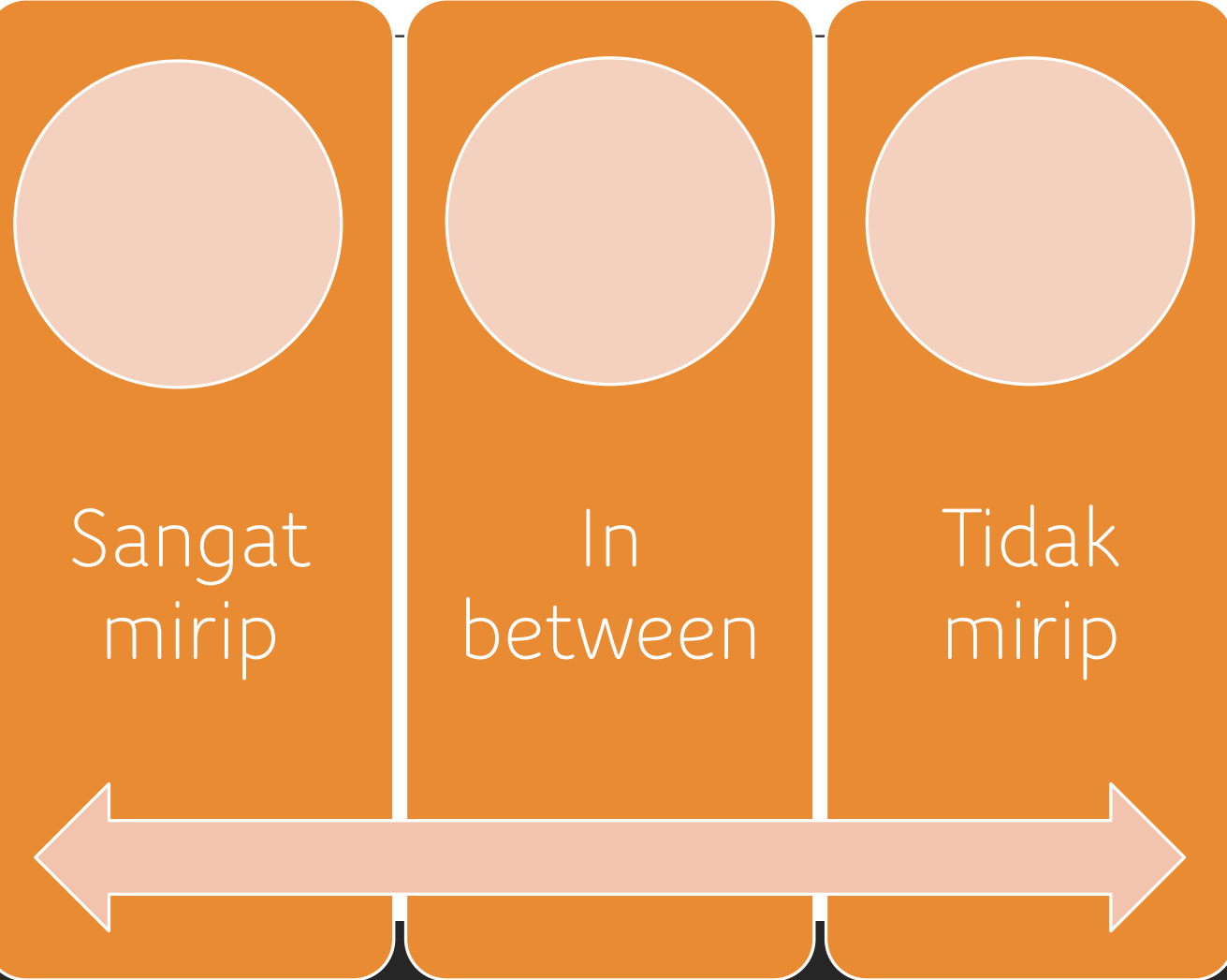
Implikasi:

gunakan beberapa simulasi pendek dengan jenis yang berbeda daripada sedikit simulasi dari jenis yang sama.

# PRINSIP-PRINSIP PENGEMBANGAN SIMULASI YANG EFEKTIF



Perhatikan derajat kemiripan simulasi dng realitas (fidelity)



# Work samples/job replica

## Work Sample Tests

- **Advantages:**

- Highest validity levels ( $r = .50s$ )
- High face validity
- Easy to demonstrate job-relatedness

- **Disadvantages:**

- Not appropriate for all jobs
- Time-consuming to set up and administer
- More predictive in short-term
- Cannot use if applicant is not expected to know job before being hired

• Ukur basic aptitude  $\neq$  skill per se

AC

### Work Sample:

- *Designed to have high content validity through a close relationship with the job.*
- Based on the premise that the best predictor of future behavior is observed behavior under similar situations. These tests require the examinee to perform tasks that are similar to those that are performed on the job.

## Work Sample and Trainability Tests

- Work sample tests are used to select individuals who already must know how to perform critical job tasks.
- Trainability tests are used when candidates are not expected to know the job, to assess their aptitude for learning it.
- Both have face validity, content validity, and usually predictive validity.

# PRINSIP-PRINSIP PENGEMBANGAN SIMULASI YANG EFEKTIF

---



Jika  
gunakan  
teknologi:

Asesi harus produksi respon (tidak memilih alternatif/multiple choice)

Asesi perlu demonstrasikan perilaku actual mereka (tdk hanya mengukur pendapat/pengetahuan)

Simulasi harus interaktif

Dalam AC, asesi hrs tampilkan perilaku yang kompleks dan terbuka

# PRINSIP-PRINSIP PENGEMBANGAN SIMULASI YANG EFEKTIF

---



Simulasi harus  
munculkan  
contoh/sampel  
perilaku; bukan  
intensi

Assessment Center

Perilaku aktual  
memprediksi  
perilaku di masa  
depan

Doing.....

Intensi  
memprediksi  
perilaku di masa  
depan

Will be doing....

Situational Interview

# PRINSIP-PRINSIP PENGEMBANGAN SIMULASI YANG EFEKTIF

---



Pastikan di awal:  
simulasi mengukur  
kemampuan atau  
motivasi/preferensi?

Perilaku yang dilakukan secara sukarela akan lebih informatif dari pada perilaku yang 'dipaksakan' karna tuntutan peran/role-related behavior (Jones & Davis (1965).

Jika ingin ukur motivasi, ketertarikan, gaya kerja, maka beri banyak pilihan kepada asesi

Jika ingin ukur kemampuan, jangan beri banyak pilihan kepada asesi. Beri instruksi yang jelas.

# CONTOH-CONTOH

## LGD

Asesi beri saran atau tetap diam; beri argumentasi atau tetap diam. Jika diberi opsi, kita bisa ukur sikap asertif, tpi tdk bs ukur komunikasinya. Jika mau ukur komunikasinya, asesi hrs diminta presentasikan rekomendasi solusinya.

## IB

Diberi opsi atau 'dipaksakan' utk mendelegasikan tugas

## Ankas

Buatkan rekomendasi atau daftarkan 3 masalah signifikan, beri dua alternatif solusi disertai +/- (Asesor nilai kualitas analisis dan biltus)

## Interview

Role players minta feedback kpd asesi - calon instruktur pelatihan  
(Asesor nilai keterampilan beri feedback, bukan keinginan memberi feedback)

# PRINSIP-PRINSIP PENGEMBANGAN SIMULASI YANG EFEKTIF

---



Desain  
AC/simulasi hrs  
didasarkan pada  
tujuan penilaian

Ada 3 tujuan:  
seleksi/promosi, diagnosis,  
pengembangan

Perhitungkan fidelitas, jumlah  
& kompleksitas simulasi

**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 asesi

# PRINSIP-PRINSIP PENGEMBANGAN SIMULASI YANG EFEKTIF

---



Pertimbangkan dengan cermat: mengembangkan sendiri atau membeli dari luar

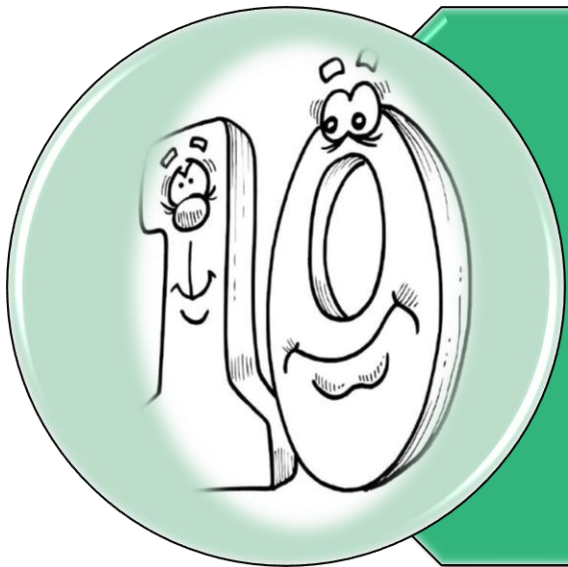
Uji coba adalah salah satu syarat dalam pedoman AC, (International Task Force, 2000)

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

# PRINSIP-PRINSIP PENGEMBANGAN SIMULASI YANG EFEKTIF



Desain, pengembangan, evaluasi, dan implementasi simulasi harus selaras dengan persyaratan legal dan profesional

standardisasi

- konsistensi

Reliabilitas

- Repeatable, reliable

Validitas

- Mengukur apa yg seharusnya diukur

# PEDOMAN KEPATUHAN

## TUJUAN

- Anjab/competency modelling, konten relevan, instruksi jelas

## UJI COBA

- Kejelasan instruksi, waktu, bukti perilaku, kecukupan dukungan material, level performa

## IMPLEMENTASI

- Instruksi, waktu, lingkungan yg kondusif, rencana/jadwal, critical incident selama assessment

## EVALUASI

- Kuesioner feedback, rekapitulasi nilai



**TERIMA  
KASIH**