

PEMILIHAN ALAT UKUR DALAM ASSESSMENT CENTRE

Pada sesi ke Sembilan ini, akan dibahas mengenai pemilihan alat ukur dalam Assessment Centre. Adapun tujuan setelah pembahasan pada sesi ini, antara lain mahasiswa dapat memahami komponen-komponen dalam assessment centre, memahami faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam memilih metode assessment centre, serta memahami karakteristik umum simulasi assesment centre.

Pada sebelumnya, telah dibahas mengenai proses pelaksanaan dari kegiatan asesmen center. Proses tersebut terbagi atas 3 tahapan, yaitu pra asesmen center, pelaksanaan asesmen center, dan pasca asesmen center. Pada tahapan Pra asesmen, yang dilakukan dahulu yaitu menganalisis terhadap pekerjaannya. Kemudian, tentukan apa yang menjadi criteria untuk kesuksesan jabatan yang akan diberikan kepada calon tersebut. Tentukan juga persyaratan untuk jabatannya. Tetapkan bagaimana bentuk penyusunan untuk uraian pekerjaan yang jabatannya akan diberikan tersebut. Uraian dan operasionalnya ini harus tersusun dengan jelas.

Kriteria kesuksesan jabatan maksudnya criteria apa yang membuatnya sukses dengan jabatan yang akan dipegang nantinya tersebut. Misalnya pencapaian target dalam penjualan, efisiensi biaya operasional, produktif, serta mampu bekerja dalam team.

Kemudian, penentuan dan penetapan criteria yang menjadi dimensi atau faktor dalam mewakili semua criteria yang dibutuhkan jabatan tersebut. Misalnya, berpengalaman dalam bidang tersebut, serta paham akan semua aspek dalam bidang tersebut termasuk mampu mengamati perilaku manusianya. Analisis juga kemampuannya serta paham akan pengambilan keputusan, memiliki jiwa wirausaha, mampu merencanakan serta mengorganisi sesuatu, bisa berkomunikasi dengan baik dengan lisan maupun tulisan, berjiwa sosial yang bagus, mempunyai jiwa pemimpin, serta tahan terhadap tekanan.

Sementara, **Asesmen** merupakan cara salah satu kegiatan pengukuran. Pemilihan alat ukur merupakan salah satu aktivitas yang harus dilakukan pada proses pra asesmen center, karena merupakan aktivitas penentu terlaksananya asesmen center yang tepat dengan tujuan dari pelaksanaan asesmen itu sendiri. Biasanya, Asesmen merupakan kegiatan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan/kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya (konteks pekerjaan).

Penilaian kompetensi karyawan diterapkan guna mengukur sejauh mana kompetensi yang dimiliki karyawan dengan keinginan perusahaan. Dengan bisa dipantau sejauh mana kinerjanya setelah memangku jabatan tertentu.

Setiap perusahaan memiliki standarisasi tertentu untuk sebuah posisi jabatan kerja, harapan perusahaan tentunya karyawan tidak terlalu lama dalam mewujudkan harapan perusahaan.

Pada umumnya sistem penilaian kompetensi karyawan memiliki tujuan untuk pengumpulan beragam informasi dan data valid. Berbagai informasi yang didapatkan nantinya bisa bermanfaat sebagai indikator atas kompetensi yang dimiliki.

KOMPONEN ASSESSMENT CENTRE

Dalam *assessment centre*, terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Parameter/ukuran

Parameter atau ukuran adalah satuan atau besaran yang digunakan sebagai acuan dalam membandingkan fakta/data/*evidence*. Dalam hal ini adalah **KOMPETENSI**.

2. Fakta/data/*evidence*

Fakta/data/*evidence* adalah hal-hal yang terkait dengan perilaku manusia atau bagian-bagian dari perilaku manusia di tempat kerja yg dapat diamati atau diukur.

Atau fakta/data/*evidence* adalah berbagai karakteristik manusia seperti motif, *traits*/sifat, *personality*/kepribadian, sikap, nilai, dan lain-lain serta ketrampilan dan pengetahuan yang diaktualisasikan oleh individu dalam bekerja, dan dpt menghasilkan kinerja yang unggul.

3. Teknik/metode

Teknik/metode adalah cara yang dapat dianggap paling efektif untuk mengumpulkan fakta/data/*evidence* perilaku yang akan dibandingkan dengan parameter/ukurannya.

4. Pengukur/pelaku

Pengukur/pelaku adalah orang yang melakukan kegiatan atau proses pengumpulan fakta/data/bukti perilaku/ *evidence*.

Ada beberapa hal yang perlu untuk asesor perhatikan, yaitu harus memahami beberapa hal, antara lain:

a. Apa yang akan dicari atau dikumpulkan

b. Terampil menggunakan teknik/metode yang sesuai

c. Dapat melakukan analisa untuk membandingkan fakta yang diperoleh dengan parameter/ukuran yang ditetapkan

d. Memahami prosedur dan tujuan melakukan asesmen

5. Prosedur/mekanisme

Prosedur/mekanisme adalah tata cara mengenai bagaimana pelaksanaan suatu proses pengumpulan fakta/data/bukti perilaku/*evidence* perilaku, penganalisaan/interpretasi data/skor, hingga sistem rating atau judgment yang digunakan untuk membandingkan *evidence* dengan parameter/norma ukuran yang ditetapkan, sesuai konteks atau tujuan asesmen dilaksanakan. Hal

ini sangat perlu untuk menjaga validitas, reliabilitas, dan objektivitas hasil pengukuran tersebut.

Setelah memahami komponen-komponen dari kegiatan Assessment centre, ada beberapa faktor yang dapat dipertimbangkan dalam memilih metode Assessment Centre, antara lain:

- a. Dimensi/kompetensi apa saja yang akan diukur. Disusun dalam matriks kompetensi.
- b. Apa tujuan asesmen center dilaksanakan.
- c. Dapat mengakomodasi situasi yang berbeda-beda dalam konteks pekerjaan.
- d. Mampu menghasilkan ketepatan asesmen untuk menggali ketrampilan dan kompetensi yang dibutuhkan.
- e. Mencerminkan budaya organisasi/perusahaan.

Pengukuran kompetensi adalah proses membandingkan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai atau pemegang jabatan. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kompetensi jabatan harus dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan, sehingga pada akhirnya terdapat keputusan apakah pegawai yang bersangkutan berkompoten atau tidak berkompoten dalam jabatan / pekerjaan tersebut.

Secara umum, tujuan pengukuran adalah memperoleh data atau informasi yang dapat dijadikan bukti yang menunjukkan apakah pemegang jabatan memenuhi kompetensi minimal yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas jabatannya.

Tujuan pengukuran kompetensi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Tersedianya data/informasi yang dapat dijadikan bukti “apakah pemangku jabatan (job holder) tertentu memenuhi atau tidak memenuhi persyaratan kompetensi minimal yang ditentukan oleh unit organisasi untuk melaksanakan jabatan/pekerjaannya;
2. Tersedianya data/informasi objektif yang dapat dipergunakan dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang kelembagaan dan kepegawaian;
3. Sebagai upaya untuk memotivasi tingkat profesionalisme pemangku jabatan agar secara terus menerus memelihara dan meningkatkan kompetensi jabatannya;
4. Pemegang jabatan dapat mengetahui informasi tingkat kompetensi yang dimilikinya.

Metode Pengukuran Kompetensi

Terdapat beberapa metode yang dapat dipergunakan untuk mengukur kompetensi. Salah satu metode yang banyak dipergunakan oleh organisasi saat ini adalah metode assessment center. Secara

sederhana assessment center dapat diartikan sebagai suatu prosedur untuk mengukur tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (knowledge, skills, and ability) dengan menggunakan beberapa/metode.

Dengan kata lain, assessment center merupakan suatu bentuk metode penilaian yang terstandar guna mengukur potensi seseorang dalam menangani pekerjaan yang akan datang maupun saat ini. Metode ini memiliki ciri-ciri utama yaitu menggunakan beberapa dimensi/kriteria/kompetensi, berbagai alat pengukur, dalam suatu proses penilaian diikuti oleh beberapa orang yang diukur, atau sering disebut sebagai asesi (assessee) dan penilaian dilakukan oleh beberapa penilai ase-sor/assessor. Dengan ciri-ciri sebagaimana tersebut di atas, maka metode assessment center dianggap memiliki validitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan metode-metode yang lain (psikotes, wawancara, tes pengetahuan kerja, senioritas, dan lain-lain).

Pada dasarnya, perangkat pengukur kompetensi ada dua yaitu: alat utama dan alat tambahan. Alat utama adalah perangkat pengukur yang harus ada ketika melaksanakan assessment center. Sedangkan, alat tambahan lebih mengarah pada usaha untuk mengungkap kompetensi spesifik.

A. Alat Utama pengukur kompetensi

1) Tes psikometri,

Tes Psikometri adalah alat ukur potensi domain kognitif seseorang yang disusun berdasarkan metode konstruksi tes secara statistik yang telah dilakukan uji validasi dan reliabilitas dan mempunyai norma pengukuran yang telah dibakukan. Secara umum, alat ini mengukur tiga besaran ranah domain kognitif yaitu; penalaran angka, penalaran verbal dan penalaran abstraksi. Output dari hasil tes psikometrik ini adalah besaran potensi kognitif domain seseorang secara normatif dibandingkan dengan kelompok normanya. Hasil dari tes psikometri ini mendukung beberapa kompetensi, antara lain: berpikir analitis, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, dan sebagainya.

2) Exercise/simulasi.

Hal paling mendasar dalam assessment center adalah simulasi. Melalui simulasi diharapkan para peserta menampilkan perilaku-perilaku yang dapat diobservasi, dicatat, dikategorikan dan dinilai menurut model kompetensi yang akan dipergunakan sebagai standar kriteria. Supaya dapat berfungsi sebagaimana yang dikehendaki, simulasi dalam assessment center harus mempunyai sejumlah karakteristik atau spesifikasi tertentu agar mampu memunculkan perilaku-perilaku yang diharapkan.

Simulasi yang biasa dipakai dalam assessment center, antara lain: simulasi individual/in basket exercise/in-tray dan simulasi kelompok/diskusi kelompok.

3) Self preference/self assessment/inventory.

Alat tes ini memunculkan preferensi pribadi seseorang dalam menghadapi situasi kerja, situasi sosial tertentu, motivasi, cara kerja dan beberapa ciri sifat lainnya.

Bentuk dari tes ini berupa sekumpulan pernyataan yang harus dipilih oleh asesi dan secara umum hasil dari alat tes ini lebih bersifat sebagai pendukung (secondary) bila dibandingkan dengan hasil yang dimunculkan secara faktual dalam simulasi.

Hasil dari alat tes ini ini mengacu pada kelompok kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan pengelolaan diri sendiri (managing one self) dan kompetensi managing people yaitu: empati, fleksibilitas, integritas, kerjasama, dan sebagainya.

4) Wawancara.

Jenis wawancara yang dipakai dalam assessment center tidak sekedar wawancara biasa namun yang terstruktur dan mendasarkan pada indikator perilaku yang sudah ada pada setiap kompetensi. Asesor harus membuat pendekatan sehingga asesi merasa nyaman, juga harus diinformasikan proses yang akan dijalani membutuhkan waktu antara 1 – 1,5 jam. Selama proses wawancara direkam dengan kaset recording agar apa yang disampaikan asesi terdata secara lengkap sehingga akan membantu asesor dalam melakukan analisis terhadap hasil wawancara.

B. Alat Tambahan Pengukuran Kompetensi

Dalam kasus-kasus tertentu, dimana dimensi dari pekerjaan sangat spesifik, dan peserta harus mampu menunjukkan perilaku yang dibutuhkan agar pekerjaan itu dapat terlaksana dengan baik, maka dibutuhkan beberapa metode tambahan yang antara lain adalah:

1) Role playing.

Merupakan simulasi interaksi interpersonal antara asesi dan role player (orang yang dilatih khusus untuk memerankan peran tertentu, untuk memunculkan perilaku spesifik yang harus muncul). Selama proses simulasi role playing ini, diamati oleh asesor/observer. Sebagai contoh, untuk bisa memunculkan kompetensi negosiasi maka simulasi dirancang dalam bentuk interaksi antara asesi sebagai kepala seksi pengadaan dan role player sebagai supplier, dan hasil akhir yang diharapkan dari interaksi ini adalah adanya kesepakatan antara dua belah pihak.

2) Analisis kasus.

Simulasi analisis kasus bisa ditambahkan apabila pada jabatan tertentu memang sangat membutuhkan kemampuan melakukan analisis dan sintesis secara mendalam. Pada simulasi ini asesi diminta untuk membahas kasus tertentu dan memberikan pandangan-pandangannya dalam menghadapi permasalahan tersebut. Aspek yang dimunculkan pada simulasi ini antara lain seberapa jauh asesi mampu memahami permasalahan yang dihadapi (kompetensi analitis), seberapa jauh ia mampu melakukan sintesis atas permasalahan (kompetensi

konseptual) dan seberapa luas penguasaannya dalam menyelesaikan permasalahan (kompetensi strategis).

3) Presentasi.

Simulasi presentasi bisa ditambahkan apabila jabatan tertentu memang sangat membutuhkan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Pada simulasi ini asesi diminta untuk mempresentasikan sebuah permasalahan dihadapan atasan (yang diperankan oleh para observer/asesor).

4) Test Proyektif.

Apabila diperlukan, bisa juga dilakukan tes proyektif sebagai pendukung pada aspek yang berkaitan dengan efektifitas pengelolaan diri pribadi.

PEDOMAN MEMILIH METODE ASSESSMENT CENTRE

Pada pemilihan metode Assessment centre juga tidak dapat dilakukan sesuka hati. Ada beberapa pedoman dalam memilih metode Assessment centre, yaitu antara lain:

a. Applicability to the target job

Perlu diperhatikan bahwa Alat ukur yang dipilih harus memiliki kesamaan dengan actual job (high fidelity).

b. Face Validity

Perhatikan pula bahwa tampilan alat ukur/simulasi harus terlihat relevan dan dapat diterima oleh perusahaan maupun asesse, sehingga dapat mempengaruhi motivasi asesse untuk mengerjakan simulasi tersebut.

c. Practicalities

Alat ukur yang dipilih harus mempertimbangkan biaya dan resources yang dibutuhkan meliputi waktu yang digunakan untuk pengadministrasian, skoring dan ruangan yang dibutuhkan, materi, peralatan, serta jumlah asesor yang dilibatkan.

d. Source of Data

Alat ukur yang dipilih harus menyajikan data-data yang sesuai dengan tujuan exercisenya.

e. Fairness

Alat ukur yang dipilih harus fair untuk seluruh asesse, tidak menyebabkan perlakuan unfair discrimination atau menimbulkan persepsi yang berbeda, karena perbedaan budaya, gender, dan sebagainya.

f. Technical Qualities

Alat ukur yang dipilih harus memiliki kualitas yang baik.

g. Validitas dan Reliabilitas

Alat ukur yang dipilih harus jelas validitas dan reliabilitasnya.

Salah satu teknik yang handal untuk menggali informasi dan data-data penting dari responden adalah menggunakan simulasi. Oleh karena itu, Jantungnya assessment centre adalah latihan-latihan simulasi. Latihan-

latihan simulasi dalam assessment centre berupa latihan-latihan kelompok yang berorientasi kinerja. Misalnya latihan yang dirancang untuk menghadapi konsumen. Melalui latihan-latihan simulasi diharapkan para peserta menampilkan perilaku-perilaku yang dapat diobservasi, dicatat, dikategorikan, dan dinilai menurut model kompetensi yang akan digunakan sebagai standar kriteria.

Inti dari simulasi adalah menyajikan suatu tugas yang memiliki kemiripan dengan tugas-tugas yang dialami oleh responden baik berupa:

- a. Tugas pribadi
Tugas pribadi memiliki cakupan yang paling mendasar terkait dengan kompetensi yang ingin digali dan hal ini terkait dengan kompetensi-kompetensi diri (kemampuan, motivasi, pengembangan diri dll).
- b. Tugas kelompok (tugas pribadi terkait dengan bagian atau bidang lain)
Tugas kelompok berkaitan dengan tugas-tugas responden yang berhubungan dengan bagian atau bidang lain, baik internal maupun eksternal organisasi.
- c. Tugas Organisasional
Tugas organisasional merupakan tugas yang paling meluas, bagaimana responden menyikapi visi dan misi organisasi dan sejauh mana responden dapat menjalankan sesuai dengan keinginan organisasi.

Berbagai simulasi dapat dirancang dalam proses assessment centre sesuai kebutuhan dari bidang tugas dan karakteristik organisasi. Contoh simulasi yang paling sering dipakai adalah simulasi In-Basket. Selain itu, berupa expert panel, responden sebagai sumber ahli dan mempresentasikan pandangan, rencana kerja dan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam suatu proyek yang disimulasikan. Adapula simulasi presentasi, dimana responden ditugaskan menjual baik berupa idea tau gagasan, produk atau goal setting tertentu duhadapan penilai.

Simulasi digunakan sebagai alat penilaian karena memenuhi berbagai criteria pertimbangan penting, yaitu pengamatan langsung dari responden terkait tugas tertentu..Selain itu dalam simulasi menunjukkan kinerja riil terhadap suatu masalah dan menunjukkan sikap yang dapat langsung terlihat dari pengamatan. Simulasi sebagai perwujudan realitas pekerjaan oleh karena itu simulasi harus memiliki beberapa pertimbangan, yaitu:

- a. Dapat memberikan stimulasi kepada responden dalam menunjukkan kemampuan
- b. Memunculkan kemampuan dan pemahaman responden
- c. Responden terbiasa dengan simulasi tersebut karena menunjukkan kemiripan dengan kenyataan pekerjaan
- d. Memiliki standar sama pada setiap level kelompok responden
- e. Dapat sebagai alat pembeda antar responden dari prestasi yang diperoleh dari simulasi

Karakteristik Umum Simulasi Assessment Centre

Ada beberapa karakteristik umum mengenai simulasi dalam kegiatan Assessment centre, yaitu:

- a. Simulasi langsung
Simulasi langsung artinya dengan mengadopsi esensi dari sasaran jabatan yang akan diukur ke dalam serangkaian latihan simulasi.
- b. Daya stimulasi kompetensi
Daya stimulasi kompetensi artinya harus dapat memicu timbulnya perilaku yang mencerminkan dimensi-dimensi kompetensi yang ditargetkan dalam model kompetensi yang ditetapkan.
- c. Format yang natural
Format yang natural artinya tidak mengesankan sebagai ujian tetapi menempatkan peserta dalam situasi kerja yang sebenarnya.
Misalnya: seorang Manajer duduk di mejanya menghadapi berkas-berkas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, menghadiri rapat diskusi *problem solving* dengan para Manajer lain, bernegosiasi dengan *customer/supplier*, dan lain-lain.

Jenis latihan simulasi, dapat dibagi menjadi 3, yaitu latihan simulasi tertulis, simulasi interaktif kelompok, dan simulasi interaktif Individual (*One-to-One*)

A. Latihan Simulasi Tertulis

Pada latihan ini ada beberapa jenis latihan simulasi yang bersifat tertulis, antara lain:

1. Latihan Simulasi In-Tray atau In-Basket
Seperti yang dinyatakan oleh judulnya, latihan in-basket mencakup penyajian problem manajemen dalam bentuk tertulis kepada peserta, dalam bentuk serangkaian memo, surat-surat, laporan, dan panggilan telepon, dan lainnya seperti yang mungkin dialami oleh suatu jabatan tertentu. Peserta biasanya diberikan informasi latar belakang mengenai organisasi dan diharuskan berperan sebagai seorang manajer dalam organisasi tersebut. Peserta diberikan jangka waktu yang terbatas dimana mereka harus mengidentifikasi bagaimana mereka bereaksi terhadap setiap masalah dan menjelaskan alasannya. Walaupun latihan kotak surat dapat dipandang sebagai suatu latihan menulis, biasanya latihan ini diikuti dengan sebuah wawancara ekstensif. Dalam wawancara ini, penilai menggali alasan peserta dan persepsi mereka tentang berbagai masalah yang diskusikan dalam latihan, juga penyebab keputusan yang diambil peserta ataupun keraguannya dalam mengambil keputusan. Wawancara dan penilaian kembali bahan tertulis tersebut membentuk basis untuk mengevaluasi dimensi seperti keahlian perencanaan dan pengorganisasian, kemampuan mengambil keputusan, penilaian, ketelitian atas rincian masalah,

dan persepsi. Latihan kotak surat terutama dirancang untuk mengukur keahlian administrative dan perencanaan yang diperlukan dalam pekerjaan manjerial, tetapi mungkin tidak dapat mengukur keahlian supervisi dengan baik. Beberapa keahlian administrasi dan perencanaan yang diukur oleh latihan ini antara lain persiapan keputusan, pengambilan tindakan akhir, pengorganisasian sistematis, dan orientasi terhadap kebutuhan bawahan.

Latihan simulasi In-Tray dapat mengukur daya pemahaman problem-problem yang kompleks, memilah sebab dan symptom, mengidentifikasi solusi yang tepat, dan menyusun rencana implementasinya serta prioritas dan manajemen waktu. Kesimpulannya, latihan simulasi ini bertujuan untuk mengukur:

- a. Kemampuan menganalisis masalah
- b. Kemampuan finansial dan numerik
- c. Strategi dan visi
- d. Imajinasi
- e. Kesadaran komersial
- f. *Planning & Organizing*

2. Latihan Analisis-Presentasi

Latihan analisis untuk mengukur kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Kekuatan dari latihan ini adalah menguji keterampilan analisis problem, komersial, imajinasi, strategi dan perencanaan. Sedangkan kelemahannya antara lain memerlukan problem dan data yang kompleks, perlu waktu dalam persiapannya, peserta tidak bisa menulis seluruh analisis problem sehingga menyulitkan asesmen.

Latihan presentasi untuk mengukur kemampuan dalam menyajikan ide yang kompleks kepada orang lain dalam bahasa yang sederhana dan waktu yang terbatas. Kekuatan dari latihan ini adalah menguji keterampilan presentasi, analisis problem dan merespon pertanyaan. Sedangkan kelemahan dari latihan ini adalah memakan waktu dan penjadwalan yang sulit, observer juga ikut bermain peran sekaligus mengases, dan kegagalan (a) akan mempengaruhi kegagalan (b).

Kemampuan untuk mengkomunikasikan fakta, melakukan presentasi, jenis komunikasi efektif lainnya adalah penting dalam jabatan manajerial. Kemampuan ini dapat diukur dalam proses assessment center dengan menugaskan peserta untuk memberikan presentasi lisan yang singkat dalam beberapa topik seperti mengenai produk baru. Kadang-kadang presentasi ini direkam dengan kamera video, yang akan digunakan dalam pengembangan manajemen. Jenis latihan yang demikian dirancang untuk memungkinkan penilai mengukur keahlian komunikasi peserta dan keahlian persuasif

3. Latihan Perencanaan

Latihan ini mengukur ability dalam merencanakan serangkaian tindakan untuk memecahkan masalah. Kekuatan dari latihan ini adalah dapat menguji keterampilan analitis, strategis dan perencanaan. Sedangkan kelemahannya antara lain pelaksanaannya memakan waktu, peserta harus didorong untuk membuat draft rencana yang terperinci dan logis.

4. Written Exercise

Latihan ini bertujuan untuk mengukur kemampuan komunikasi tertulis dan ekspresi data yang kompleks dalam bentuk tertulis. Kekuatan dari latihan ini adalah menghasilkan bukti yang kuat untuk keterampilan komunikasi dan social, analisis, strategi, dan komersial. Sedangkan kelemahannya yaitu kegagalan dalam memahami isu dapat menjadikan komunikasi tertulis menjadi tidak lengkap.

B. Latihan Simulasi Interaktif Kelompok

Latihan kelompok dapat mengukur kemampuan berinteraksi dengan orang lain. Biasanya satu kelompok terdiri dari 4 sampai 6 orang. Kekuatan dari latihan kelompok yaitu dapat digunakan menguji keterampilan social, komunikasi, dan personal juga fleksibilitas. Sedangkan kelemahannya yaitu dinamika kelompok mempengaruhi kinerja individu dan kesulitan mencatat dialog.

Metode assessment centre yaitu LGD dapat masuk ke dalam jenis latihan simulasi interaktif kelompok. Pada LGD, Format yang asli dan paling umum terdiri dari 6 orang peserta yang bertindak sebagai anggota sebuah komite. Kelompok peserta tersebut diberikan sebuah topik untuk didiskusikan dan mungkin diminta untuk mencapai suatu keputusan pada topik tertentu. Diskusi kelompok tanpa pemimpin memungkinkan si penilai, yang tidak turut dalam diskusi itu, untuk mengamati keahlian komunikasi peserta dan kemampuan mereka untuk mengarahkan diskusi menuju sasaran dan mencapai suatu konsensus kelompok, memenuhi batas waktu, dan mengamati interaksi kemampuan antar-pribadi. Dimensi manajerial yang diukur melalui diskusi kelompok tanpa pemimpin mencakup sikap kepemimpinan, kemampuan komunikasi lisan, kemampuan perencanaan dan pengorganisasian, penilaian, ketahanan terbadap tekanan, penerimaan kelompok, pengaruh individual, dan keahlian antar-pribadi.

Pada latihan simulasi interaktif kelompok, tentunya ada kelebihan dan kekurangannya. Untuk kelebihan yang dimiliki dalam latihan simulasi interaktif kelompok, antara lain:

1. Asesor dapat mengamati perilaku peserta dalam berinteraksi dengan orang lain

2. Menyediakan banyak bukti kompetensi pada waktu yang relative singkat.
3. Bukti pada kompetensi berupa perilaku actual, bukan reported behavior.
4. Peserta dapat menampilkan perilaku ataupun karakteristik pribadi yang tidak disadari.
5. Dapat membedakan atau membandingkan peserta yang satu atau dengan yang lainnya secara lebih jelas.
6. Para peserta yang underperformance dapat teramati dengan jelas.

Sedangkan kekurangan yang dimiliki dalam latihan simulasi interaktif kelompok, antara lain:

1. Membutuhkan asesor yang memiliki keterampilan observasi yang baik
2. Kemungkinan terjadinya penghambatan dalam interaksi di antara peserta, yang dominan terhadap yang lebih pasif.
3. Memungkinkan peserta berupaya menampilkan hanya aspek-aspek terbaik pada dirinya / berpura-pura apabila waktu diskusinya terlalu singkat.
4. Partisipasi dan kontribusi seorang peserta dapat dipengaruhi oleh peserta lainnya, sehingga dapat merusak standarisasi, dimana dalam kelompok yang dinamis, peserta yang pasif dapat berkontribusi karena terdorong oleh peserta yang lainnya. Sedangkan dalam kelompok yang kurang dinamis, peserta yang pasif dapat tidak berkontribusi karena tidak ada dorongan dari peserta lain.

C. Latihan Simulasi Interaktif Individual (*One-to-One*)

Latihan simulasi one-to-one, dilakukan untuk mengukur ability, meraih pemahaman bersama tentang satu situasi, dan meraih komitmen terhadap rencana tindakan. Kekuatan dari jenis latihan ini, adalah menguji keterampilan sosial dan komunikasi, empati, persuasi, dan delegasi. Sedangkan kelemahannya, antara lain perlu banyak waktu dalam hal persiapannya, dan kinerja individu dapat terpengaruh tindakan orang lain / role player.

Metode dalam Assessment centre yang dapat masuk ke dalam latihan simulasi interaktif individual, antara lain:

1. Role play
Role play untuk mengukur ketrampilan komunikasi dan sosial; ketrampilan mendengarkan; empati; *sense of purpose*; *maturity*; persuasi; fleksibilitas dan kontrol diri.
2. Wawancara
Sebuah wawancara yang ekstensif biasanya merupakan bagian dari proses assessment center. Wawancara yang demikian

biasanya cukup panjang, berlangsung dari satu sampai dua jam, dan sering mencakup banyak bagian dari kehidupan sekarang maupun lampau dari peserta. Pengalaman masa kecil dan saat sekolah merupakan topik yang sering dicakup. Aspirasi dan pengharapan di masa depan sering juga merupakan topik tertentu yang diminati. Dalam beberapa proses, wawancara berjalan menurut pertanyaan yang telah dikonstruksikan sebelumnya. Namun sebaliknya, juga terdapat metode wawancara yang memberikan kebebasan mutlak kepada si pewawancara untuk menformulasikan pertanyaan dan berinteraksi dengan peserta. Dalam kasus yang demikian, pewawancara dituntut mampu memahami dimensi mengenai informasi yang dihasilkan dari wawancara tersebut. Sebuah formulir riwayat hidup sering disusun sebelum proses *assessment center* dimulai atau sebelum peserta melapor. Pewawancara mengamati formulir ini sebelum wawancara, sebagai alat untuk membantu menformulasi pendekatan umum dan pertanyaan yang spesifik. Walaupun beberapa dimensi yang diukur dengan metode wawancara dapat juga diamati dengan metode lain, seperti pengaruh pribadi dan kemampuan komunikasi lisan, namun wawancara memberikan sumbangan yang unik atas beberapa dimensi yang tidak mudah untuk diamati. Dimensi ini mencakup motivasi untuk maju, perlunya keamanan kerja, fleksibilitas sasaran, dan rentangan minat. Wawancara ada beberapa jenis, di antaranya yaitu:

- a. Wawancara diagnostik
Wawancara diagnostik digunakan untuk kerja konsultasi, *selling professional services*, atau keterampilan staf management.
 - b. Wawancara biografis
Jenis latihan simulasi ini bertujuan untuk mengukur tindakan dan efektivitas dalam situasi yang lebih nyata daripada simulasi. Kekuatan dari jenis latihan ini adalah mampu menguji *sense of purpose*, motivasi, dan kontrol diri dalam situasi yang menekan. Sedangkan kelemahannya antara lain memerlukan observer yang terlatih dapat memotivasi peserta untuk berbicara, dan peserta perlu mengisi inventori biografis dan observer perlu waktu untuk melakukan persiapan.
3. Konseling
Konseling untuk mengukur ketrampilan *coaching*, penetapan atau identifikasi tujuan dan koreksi kinerja di bawah standar.
 4. Negosiasi
Negosiasi untuk mengukur kemampuan *planning*, *selling*, negosiasi, dan *persuading*, ketrampilan analitis, *sense of purpose*, fleksibilitas, dan kontrol diri.

Dalam jenis latihan simulasi ini, dapat mengukur kemampuan untuk mendapatkan komitmen atas jalur tindakan atau sudut pandang. Kekuatan dari jenis latihan ini yaitu dapat menguji keterampilan sosial, komunikasi dan pribadi seperti sense of purpose, assertiveness, analisis problem dan perencanaan. Sedangkan kelemahannya yaitu waktu untuk persiapannya yang lama, kinerja individu dapat terpengaruh tindakan orang lain, dan hasil membutuhkan waktu yang lebih lama daripada waktu yang dialokasikan.

Simulasi baik berupa In-Basket atau In-Tray, Expert panel, diskusi kelompok, presentasi atau model simulasi lain membutuhkan rancangan atau skenario, yaitu suatu deskripsi keseluruhan tentang berbagai gagasan yang ada dan dapat terungkap secara realistis. Seperti halnya scenario dalam dunia seni, maka skenario dari simulasi mensyaratkan garis besar agar dapat menyajikan informasi yang dibutuhkan dalam proses asesmen center, yaitu:

- a. Landasan cerita, suatu kondisi atau kejadian tertentu sebagai latar belakang masalah
- b. Domain bisnis dan berbagai isu yang memiliki kemiripan dengan kondisi nyata organisasi
- c. Target, sampai sejauh mana simulasi akan optimal dilakukan oleh responden.

Landasan cerita / masalah berarti kondisi atau kejadian tertentu sebagai latar belakang masalah. Agar landasan cerita dapat sesuai dengan harapan organisasi, maka harus mengacu pada latar belakang organisasi tersebut dan memiliki berbagai elemen yang perlu dipertimbangkan, diantaranya: situasi terukur, batasan tugas jelas, kejelasan peran, siapa yang melakukan dan tugas-tugas definitive dapat dijelaskan.

Perlu pula diperhatikan pemilihan simulasi harus sesuai dengan kompetensi yang akan diukur. Misalkan kompetensi-kompetensi yang akan diukur banyak berkaitan dengan pengelolaan hubungan seperti kerja sama, kepemimpinan, pengembangan orang lain maka simulasi yang paling cocok adalah berupa diskusi kelompok.

Apabila kompetensi yang akan digali banyak berkaitan dengan kemampuan diri seperti kemampuan analisa, konsep, pengambilan keputusan, perencanaan, maka simulasi yang paling sesuai adalah In-Basket atau In-Tray.

Beberapa bentuk simulasi :

1. Leaderless Group Discussions

Simulasi ini berupa diskusi untuk memmanifestasikan setiap potensi apa yang dimiliki kandidat tanpa adanya penunjukkan seorang pemimpin. Nantinya akan terlihat bagaimana kemampuan

determinasinya, bagaimana ia menjelaskan gagasannya serta membuat orang lain menerima gagasannya tersebut.

2. In-Basket Exercise (In-Tray)

Simulasi ini merupakan bentuk yang mengambil masalah dari beberapa data serta informasi untuk disimpulkan dan dipecahkan masalahnya. Kemampuan baik itu analisis maupun sintesis nantinya bisa diamati. Demikian juga dengan kemampuan organisir dan perencanaan, serta logisnya.

3. Interview Role Plays

Kandidat bisa diuji dengan ditempatkan sebagai manajer. Ia harus melakukan proses wawancara untuk memecahkan masalah. Bentuk dari simulasi ini akan memperjelas bagaimana kemampuan kandidat dalam berkomunikasi serta sistematikanya dalam berpikir.

4. Business Games

Bentuk simulasi ini lebih nyata karena sangat lengkap menggambarkan dunia bisnis yang sesungguhnya. Dapat diketahui bagaimana kandidat merencanakan hingga mengorganisasi sebuah bisnis, bagaimana ia mampu memecahkan permasalahan, bagaimana jiwa wirausaha yang dimilikinya, apakah dia tahan dengan stress atau tekanan, termasuk menguji jiwa kreatifnya.

Banyak proses assessment center yang mencakup sebuah bisnis yang anehnya hanya membutuhkan pengetahuan yang sedikit tentang bisnis. Pesertanya biasanya berjumlah, 6 orang. berusaha untuk mendapatkan laba dengan cara membeli bahan-bahan, mengassemblikannya ke dalam kombinasi yang telah ditentukan, dan menjualnya kembali kepada anggota staf yang mengatur latihan tersebut. Kondisi permainan tersebut dimaksudkan merupakan rangsangan atas tingkah laku antar pribadi sehingga assessor (penilai) dapat mengamati sifat kepemimpinan, kemampuan pengambilan keputusan, ketahanan terhadap tekanan, kemampuan perencanaan dan pengorganisasian, dan karakteristik lain yang menentukan keberhasilan seorang manajer. Semua jenis permainan ini memiliki batas waktu yang tertentu dan sebagai tambahan dapat dimasukkan periode yang tidak tertentu untuk meningkatkan minat dan keikutsertaan assessee. Kenyataannya, banyak peserta yang melaporkan bahwa mereka menyukai permainan ini.

Permainan Bisnis merupakan Suatu simulasi kompetitif di mana tim diharuskan untuk mengambil keputusan sehubungan dengan prosedur pemasaran, pembelian dan keuangan dalam persaingan satu sama lain.

5. Analysis Exercises

Bentuk simulasi ini berupa pembahasan suatu kasus. Bentuk ini akan memperjelas bagaimana kemampuan yang kandidat miliki baik itu analisis maupun sintesisnya.

6. Presentation Exercises

Simulasi ini berupa presentasi. Bentuk ini lebih mengarahkan pada hasil berupa sistematika kandidat dalam berpikir serta dalam mengungkapkan sebuah gagasan. Simulasi-simulasi di atas dapat disesuaikan dengan kompetensi apa yang ingin digali dari kandidat.

Simulasi dapat digunakan lebih dari satu tergantung kebutuhan. Persiapan yang matang dan contoh kasus yang akurat juga menjadi faktor penentu agar kompetensi kandidat dapat terlihat muncul secara maksimal.

CONTOH MATRIKS BERBAGAI LATIHAN SIMULASI

| Metode Dimensi | Negosiasi Klpk | Problem Solving Klpk | In-Tray | Analisis Kasus | Roleplay Presentasi | Wawancara |
|-------------------|-------------------|----------------------------|---------|-------------------|------------------------|-----------|
| Analisis | | X | X | X | | X |
| Kreativitas | X | X | X | X | X | |
| Organisasi | | | X | X | X | X |
| Kontrol | X | X | X | | X | |
| Leadership | X | X | | | X | X |
| Teamwork | X | X | | | X | X |
| Persuasi | X | X | X | | X | X |
| Drive | X | X | X | | | X |
| Adaptabilitas | X | X | | | X | X |

Sumber:

1. <https://yudasmara.wordpress.com/2017/05/12/alat-pengukuran-kompetensi-jabatan/>
2. <http://psikologi-industri.blogspot.com/2010/01/desain-simulasi.html>
3. <http://pakarkinerja.com/pengertian-assessment-center-dan-alat-ukur-asesmen-kompetensi/>