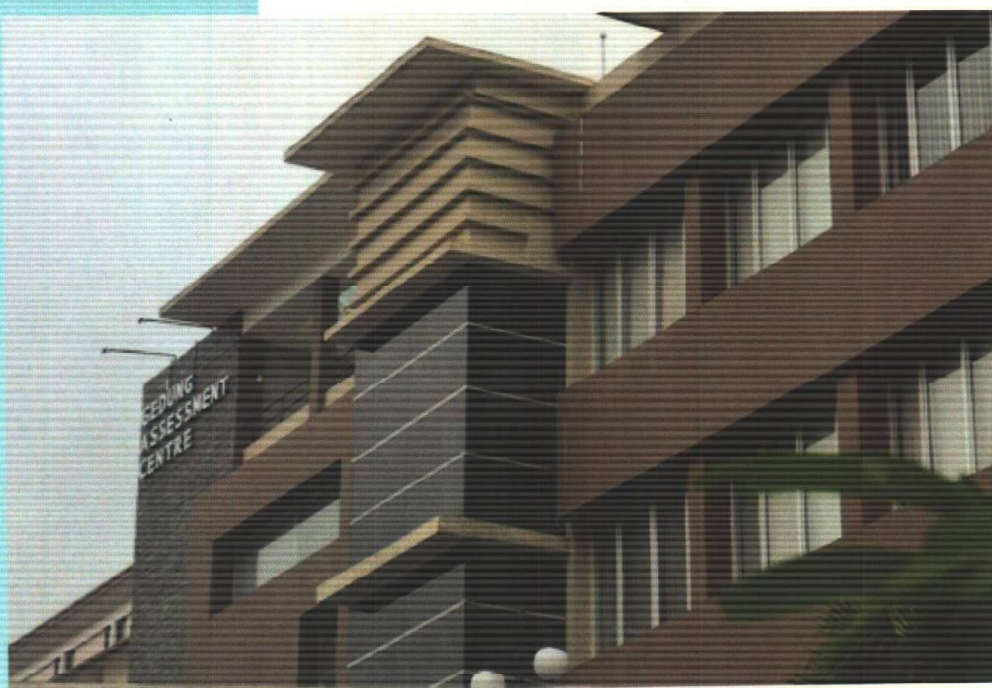




# **BUKU PEDOMAN PENYUSUNAN INSTRUMEN (*Assessment Center Simulation*)**



**Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur  
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I  
Lembaga Administrasi Negara  
2015**

# **PEDOMAN PENYUSUNAN SIMULASI/INSTRUMEN ASSESSMENT CENTER**

## **Disusun Oleh :**

Iman Arisudana, S.Sos, MA

Depdi Respatiawan, SE

Danik Wijayanti, S.Psi, M.Si

Nurhusna Frinovia, ST, S.Psi, M.Psi

**Bidang Penilaian Kompetensi dan Kapasitas Aparatur  
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I  
Lembaga Administrasi Negara  
2015**

## KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penayang. Kami panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan pedoman mengenai Penyusunan Simulasi Assessment Center.

Pedoman ini telah kami susun dengan maksimal dan mendapatkan bantuan dari berbagai pihak sehingga dapat memperlancar pembuatan pedoman ini. Untuk itu kami menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pembuatan pedoman ini.

Terlepas dari semua itu, Kami menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan baik dari segi substansi, susunan kalimat maupun tata bahasanya. Oleh karena itu dengan tangan terbuka kami menerima segala saran dan kritik dari pembaca agar kami dapat memperbaiki pedoman ini.

Akhir kata kami berharap semoga Pedoman mengenai Penyusunan Simulasi Assessment Center ini dapat memberikan manfaat maupun inspirasi terhadap pembaca.

Jatinangor, Januari 2015

Penyusun



## DAFTAR ISI

### Bagian 1: Pendahuluan

A. Latar Belakang .....	1
B. Tujuan dan Manfaat Pedoman .....	2
C. Simulasi Assessment Center .....	2

### Bagian 2: Simulasi *Problem Analysis*

A. Deskripsi Simulasi .....	3
B. Isi/Content Simulasi .....	3
C. Tugas dalam Simulasi .....	5
D. Jangka Waktu Pengerjaan Simulasi .....	6
E. Kompetensi yang Dinilai dalam Simulasi .....	6

### Bagian 3: Simulasi *Leaderless Group Discussion*

A. Deskripsi Simulasi .....	7
B. Mekanisme Simulasi .....	7
C. Isi/Content Simulasi .....	8
D. Jangka Waktu Pengerjaan Simulasi .....	12
E. Kompetensi yang Dinilai dalam Simulasi .....	12

### Bagian 4: Simulasi *In-Tray*

A. Deskripsi Simulasi .....	13
B. Scheduling dalam In-Tray/ In-Basket .....	13
C. Format Simulasi .....	14
D. Jangka Waktu Pengerjaan Simulasi .....	15
E. Kompetensi yang Dinilai dalam Simulasi .....	15



## **Bagian 5: Simulasi *Role Play***

A. Deskripsi Simulasi .....	16
B. Mekanisme Simulasi .....	16
C. Jangka Waktu Pengerjaan Simulasi .....	18
D. Kompetensi yang Dinilai dalam Simulasi .....	18

## **Bagian 6: Simulasi *Proposal Writing***

A. Deskripsi Simulasi .....	19
B. Isi/Content Simulasi .....	19
C. Tugas dalam Simulasi .....	20
D. Jangka Waktu Pengerjaan Simulasi .....	20
E. Kompetensi yang Dinilai dalam Simulasi .....	20



# BAGIAN 1: PENDAHULUAN

## A. LATAR BELAKANG

Assessment center adalah sebuah proses penilaian yang dilakukan oleh lebih dari satu assessor (*multi-rater*) dengan lebih dari satu metode (*multi-method*) untuk mendapatkan bukti-bukti perilaku yang menunjukkan sejauh mana kompetensi yang dinilai, dimiliki oleh peserta assessment centre. Tahapan pelaksanaan kegiatan assessment meliputi *competency profiling*, penyusunan simulasi assessment, pengambilan data assessment, *assessor meeting*, dan yang terakhir adalah penyusunan laporan hasil assessment yang merupakan output utama dari kegiatan tersebut.

Pada tahapan tersebut di atas terdapat tahap penyusunan simulasi assessment, yang merupakan salah satu tahapan yang paling krusial, dikarenakan simulasi yang digunakan harus mampu menggali kompetensi yang akan dinilai. Jenis simulasi yang digunakan dalam pengambilan data haruslah mampu menstimulus munculnya perilaku yang diharapkan sehingga para assessor mampu untuk menilai tingkat/level kompetensi yang dikuasai oleh para assessee. Merupakan hal yang sia-sia jika simulasi yang digunakan tidak dapat menstimulus munculnya perilaku yang diharapkan.

Dalam penyusunan simulasi terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, dimana yang paling utama adalah standar kompetensi yang digunakan untuk mengukur para assessee, baik dari segi jenis kompetensi maupun level atau tingkat penguasaan yang diharapkan. Hal ini karena standar kompetensi tersebut yang menjadi acuan dalam memberi penilaian kepada assessee. Oleh karena itu simulasi yang digunakan harus dapat menstimulus perilaku minimal sesuai dengan jenis dan level kompetensi yang diukur (standar kompetensi). Selain itu perlu pula dipertimbangkan kompleksitas karakteristik dari jabatan yang akan dinilai atau lebih jauh karakteristik instansi atau daerah dari jabatan tersebut. Dikarenakan untuk posisi jabatan yang sama belum tentu mempunyai karakteristik yang sama di instansi atau daerah lain.

Berdasarkan tingkat kepentingan dari penyusunan simulasi dalam menstimulus munculnya perilaku yang diharapkan, maka simulasi yang digunakan benar-benar harus sesuai dengan standar kompetensi yang digunakan dalam penilaian

kompetensi. Oleh karena itu perlu adanya pedoman penyusunan simulasi assessment center, agar dapat digunakan sebagai bahan petunjuk dan penuntun dalam menyusun simulasi assessment center yang benar.

## **B. TUJUAN DAN MANFAAT PEDOMAN**

Penyusunan simulasi Assessment Center merupakan gabungan antara seni dan ilmu. Dimana satu hal pokok yang harus diperhatikan adalah assessment center berfokus pada bukti perilaku, sehingga simulasi yang digunakan harus menstimulus munculnya perilaku yang diharapkan terkait dengan kompetensi yang dinilai. Oleh karena itu, dalam penyusunan simulasi Assessment Center membutuhkan suatu pedoman bagaimana menyusun simulasi yang sesuai dengan kaidah yang benar sehingga simulasi dapat berfungsi seperti yang diharapkan atau berguna dalam proses pengambilan data.

Pedoman penyusunan simulasi ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada assessor ataupun calon assessor mengenai bagaimana konsep penyusunan simulasi yang benar. Secara rinci tujuan dan manfaat dari pedoman penyusunan simulasi bagi para assessor dan calon assessor adalah sebagai berikut:

1. Assessor/ calon assessor memahami berbagai jenis simulasi yang biasa digunakan dalam assessment center.
2. Assessor/ calon assessor memahami fungsi dari berbagai jenis simulasi yang biasa digunakan dalam assessment center dalam menggali kompetensi.
3. Assessor/ calon assessor dapat menyusun simulasi assessment center dengan baik.

## **C. SIMULASI ASSESSMENT CENTER**

Dalam pedoman penyusunan simulasi Assessment Center ini jenis simulasi yang akan dibahas antara lain:

- a. Problem Analysis
- b. Leaderless Group Discussion
- c. In-Tray
- d. Role-Play
- e. Proposal Writing





## BAGIAN 2: SIMULASI PROBLEM ANALYSIS

### A. DESKRIPSI SIMULASI

Simulasi Problem Analisis (PA) adalah salah satu bentuk simulasi yang dimaksudkan untuk menggali kompetensi yang sifatnya intrapersonal. Di dalam simulasi ini, peserta atau *assessee* diminta menyelesaikan suatu kasus tertentu dan menyampaikannya dalam bentuk tertulis. Simulasi ini biasanya dilengkapi dengan wawancara yang dimaksudkan sebagai bagian dari proses klarifikasi atas apa yang telah dirumuskan oleh peserta atau *assessee* secara tertulis saat melakukan persiapan mandiri.

### B. ISI/CONTENT SIMULASI

Secara umum, kasus dalam simulasi Problem Analisis berkisar pada persoalan yang ada dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun privat. Adapun *content*/isi simulasi dapat mencakup:

#### 1. Latar Belakang (*Background*)

Subbagian ini dapat berisi penjelasan mengenai hal-hal yang melatar belakangi kebutuhan pendirian sebuah organisasi atau menjelaskan tentang tingkat kestrategisan sebuah organisasi/perusahaan. Penyajian bagian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang posisi strategis organisasi/perusahaan.

#### 2. Profil Organisasi

Subbagian ini menjelaskan tentang profil organisasi secara keseluruhan serta *positioning* peserta atau *assessee* sebagai entitas dalam organisasi dan hubungannya dengan sub-sub bagian yang ada di organisasi bersangkutan. Adapun cakupan profil organisasi ini meliputi:

- a. Dasar hukum pendirian organisasi (bila organisasi publik);
- b. Bidang usaha perusahaan (bila organisasi *private*);
- c. Rumusan Visi, Misi dan Sasaran Strategis Organisasi;
- d. Struktur Organisasi,
- e. Tugas pokok dan fungsi organisasi;

- f. Profil SDM
- g. Profil Kinerja/Output Organisasi
- h. Dan lain-lain.

Di sini, penyajian Visi, Misi dan Sasaran Strategis dimaksudkan agar dapat diketahui tentang tujuan kedepan yang hendak dicapai oleh organisasi, sehingga dapat dipahami sejauhmana seorang peserta atau assessee memahami perannya dalam mencapai tujuan organisasi (baik pada jangka pendek, menengah, dan panjang).

### 3. Penyajian Permasalahan

Subbagian ini menjelaskan tentang permasalahan yang ada di organisasi/perusahaan bersangkutan. Secara umum, penyajian subbagian ini dimaksudkan agar peserta atau assessee memahami tentang urgensi organisasi/perusahaan untuk melakukan perubahan, baik dalam kerangka mencapai tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan (bagi sektor publik) maupun dalam kerangka meningkatkan keuntungan/profit (bagi organisasi sektor *private*). Subbagian ini merupakan *trigger* bagi peserta atau assessee selaku bagian dari organisasi/perusahaan untuk menyadari akan perlunya perubahan rencana/planning/strategi bagi organisasi tempatnya bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun bentuk penyajiannya dapat dipisahkan atau digabungkan dengan penyajian data (poin 4). Secara umum, penyajian permasalahan dalam Instrumen/Simulasi harus memperhatikan tentang: 1) urgensi masalah yang diangkat dan dampaknya bagi kinerja; dan 2) kompleksitas permasalahan yang harus disesuaikan dengan leveling eselonisasi dari peserta atau assessee, dimana semakin tinggi tingkat eselonisasi maka semakin tinggi tingkat kompleksitas permasalahannya dan semakin abstrak cara penyajiannya. Lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Level Fungsional Umum: permasalahan mencakup persoalan pada lingkup individu dan hubungan antar rekan kerja;
- Level Eselon IV: permasalahan mencakup persoalan pada lingkup individu dan tim kerja;
- Level Eselon III: permasalahan mencakup persoalan pada lingkup unit kerja;
- Level Eselon II : permasalahan mencakup persoalan pada lingkup satuan kerja;
- Level Eselon I : permasalahan mencakup persoalan pada lingkup organisasi/instansi dikaitkan dengan persoalan eksternal



Adapun cara penyajian subbagian ini dapat didahului dengan penjelasan tentang perubahan lingkungan strategis yang meliputi perubahan teknologi, perubahan paradigma, perubahan tuntutan masyarakat, perubahan kebijakan/regulasi yang menuntut organisasi untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan tersebut dan lain sebagainya. Di sini, cara penyajian persoalannya dapat berjenjang dari sangat KONKRET sampai ABSTRACT sejalan dengan semakin tingginya tingkat eselonisasi peserta atau *asessee*. Permasalahan yang diangkat dapat terkait dengan kepemimpinan organisasi (*leadership*), SDM (kualitas, kuantitas, distribusi), manajemen organisasi/perusahaan, penurunan kinerja output, keterbatasan anggaran, dll.

#### 4. Penyajian Data

Subbagian ini menjelaskan tentang data-data kinerja organisasi yang mengindikasikan tentang permasalahan yang terjadi dalam organisasi/perusahaan bersangkutan. Selain itu, subbagian ini dapat juga menyajikan data tentang sumber daya (*resources*) yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan. Data-data yang disajikan dapat meliputi:

- a. Data tentang SDM (jumlah, latar belakang pendidikan, distribusi antar unit kerja);
- b. Data tentang sarana dan prasarana fisik yang dimiliki;
- c. Data tentang dana/anggaran yang dimiliki;
- d. Data tentang kinerja output/keluaran (disesuaikan dengan tupoksi organisasi), misalnya kajian, proyek pembangunan, jumlah kegiatan, jumlah peserta diklat, dan lain-lain)
- e. Dapat juga ditambahkan berupa data dari pihak luar. Misalnya organisasi sejenis sebagai pembanding, yang mungkin kinerjanya lebih baik atau lebih rendah. Atau dapat pula berupa tanggapan dari pengguna jasa/pemangku kepentingan yang mungkin menyatakan apresiasi atau keluhannya. Atau dinamika relasi yang terbentuk antara pemimpin dengan staf. Untuk lebih meyakinkan peserta/asesi tentang seberapa urgen permasalahan yang dihadapi organisasi tersebut.
- f. Dan lain sebagainya

Data dapat disajikan dalam bentuk *time series*. (table atau grafik)

#### C. TUGAS DALAM SIMULASI

Dalam simulasi ini, peserta atau *asessee* diminta untuk menyusun rencana strategis terkait dengan penyelesaian persoalan yang ada di dalam kasus simulasi. Adapun cakupan tugas dimaksud dapat meliputi:



1. Identifikasi permasalahan yang ada dalam organisasi/perusahaan;
2. Memformulasikan langkah-langkah solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut sesuai dengan kewenangan (jabatan) assessee.

#### **D. JANGKA WAKTU Pengerjaan SIMULASI**

Pengerjaan simulasi ini dilakukan secara mandiri selama jangka waktu tertentu, antara 60-150 menit tergantung pada tingkat kerumitan persoalan dalam kasus yang disajikan.

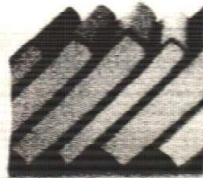
#### **E. KOMPETENSI YANG DINILAI DALAM SIMULASI**

*Adapun kompetensi yang dinilai melalui simulasi ini meliputi:*

1. Berpikir Analisis;
2. Berpikir Kreatif;
3. Pengambilan Keputusan;
4. Berorientasi pada Kualitas;
5. Pengelolaan Diri;
6. Perencanaan dan Pengelolaan
7. Integritas

#### **CATATAN:**

Simulasi ini dilengkapi dengan wawancara konfirmasi.



## **BAGIAN 3: SIMULASI *LEADERLESS* GROUP DISCUSSION**

### **A. DISKRIPSI SIMULASI**

*Simulasi Leaderless Group Discussion* (LGD) merupakan simulasi yang mampu memancing beberapa kompetensi baik yang sifatnya intrapersonal maupun interpersonal, bahkan dalam beberapa situasi kadang simulasi ini bisa menstimulasi asesi untuk menampilkan kompetensi dalam mengelola organisasi. Simulasi ini terdiri atas dua bagian penting atau bisa disebut sebagai tahapan, yakni persiapan individu dan interaksi kelompok. Adanya dua tahapan dalam simulasi LGD terkadang membuat simulasi satu ini sangat diandalkan dalam sebuah proses asesmen, baik yang sifatnya quasi maupun assessment center.

### **B. MEKANISME SIMULASI**

Guna memberi gambaran singkat mekanisme operasional simulasi ini, maka dapat dijabarkan dari dua tahapan simulasinya sebagai berikut:

#### **1. Persiapan Individu**

Pada bagian ini, asesi diberikan kesempatan untuk mengkaji materi yang diberikan, sehingga selanjutnya diharapkan ia mampu mengerjakan tugas sesuai dengan tuntutan pada instruksi pengerjaan. Tugas yang diberikan pada materi LGD dapat beragam, ada yang berupa penanganan masalah (*problem solving*) yang sifatnya sederhana, sampai dengan yang sifatnya kompleks. Pada beberapa situasi tugas individu yang diberikan kepada asesi dapat lebih spesifik, selain merumuskan langkah-langkah penanganan masalah, ia juga harus membuat perencanaan yang sifatnya sistematis dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada. Jenis tuntutan tugas maupun isi materi yang ada pada nantinya juga tergantung dengan kompetensi yang akan diukur dan jenis peran yang diberikan pada asesi dalam proses LGD itu sendiri.



## **2. Interaksi Kelompok**

Setelah asesi menjalani tugas secara individu sesuai dengan tuntutan pengerjaan yang diberikan, maka selanjutnya ia akan ditempatkan dalam kelompok untuk melakukan diskusi. Masing-masing asesi yang telah memiliki hasil kajiannya melalui persiapan individu, akan dipertemukan dengan asesi lain yang juga telah memiliki hasil kajiannya. Diskusi ini dimaksudkan untuk melihat proses kerja tim dan interaksi interpersonal antar asesi dalam mencapai kesepakatan bersama. Pihak asesor maupun administrator tidak menentukan siapa yang memimpin diskusi maupun hal-hal lain terkait dengan mekanisme diskusi yang akan dilakukan. Semua hal terkait dengan mekanisme diskusi diserahkan kepada setiap asesi sepenuhnya.

Materi untuk simulasi LGD disusun dengan mempertimbangkan dua tahapan penting yang akan dilalui dalam simulasi itu sendiri. Pada beberapa kasus, hasil persiapan individu yang dibuat oleh asesi dapat juga menjadi hasil kerja problem analysis sehingga dapat dilakukan interview maupun tuntutan presentasi individu secara terpisah. Materi LGD juga perlu melihat sejauh mana kompetensi-kompetensi yang diharapkan akan muncul melalui stimulasi materi tersebut dan mekanisme diskusi seperti apa yang akan dijalani oleh para asesi. Sebelumnya perlu digarisbawahi bahwa terdapat dua mekanisme LGD, yakni LGD yang sifatnya Assigned (masing-masing asesi mendapat peranan yang berbeda namun setara) dan yang sifatnya Non-Assigned (setiap asesi mendapatkan peranan yang sama dan tuntutan tugas individu yang sama).

## **C. ISI/CONTENT SIMULASI**

Secara umum, maka batang tubuh dari materi LGD terdiri atas dua bagian utama, yakni Pengantar, atau sering diistilahkan dengan petunjuk pengerjaan dan Isi atau materi itu sendiri.

### **1. Pengantar**

Pengantar merupakan bagian paling awal dan wajib ada pada setiap materi simulasi. Pada bagian ini digambarkan situasi atau kondisi yang akan dihadapi oleh asesi sepanjang simulasi berlangsung. LGD yang menuntut setiap asesi memahami situasi dan kondisi tempat ia berada hendaknya juga dalam pengantarnya mampu memberikan gambaran singkat mengenai organisasi tempat asesi berada dalam simulasi. Berikut beberapa aspek penting pengantar simulasi LGD :



- a. Deskripsi singkat mengenai wilayah/negara/organisasi yang akan berlaku selama simulasi dilakukan. Perlu diketahui bahwa dalam membuat materi LGD, konsistensi antara nama, tempat, dan waktu merupakan hal penting. Penting juga untuk diingat bahwa situasi atau kondisi yang digambarkan perlu dipertimbangkan konsekuensinya ketika menggunakan nama fiktif maupun nama atau istilah yang riil.
- b. Narasi singkat mengenai situasi permasalahan yang sedang dihadapi oleh wilayah/negara/organisasi yang digambarkan dalam materi. Sebagai informasi untuk pengantar, maka gunakan narasi yang singkat dan padat sehingga asesi mampu dengan cepat memahami situasi atau tuntutan tugas yang dihadapi.
- c. Tuntutan tugas yang harus dilakukan oleh asesi. Pada bagian ini, perlu ditekankan bahwa posisi ataupun peran asesi harus dijelaskan dalam situasi yang sedang dihadapi. Apakah dia bagian dari organisasi, apakah dia pakar ahli yang dipekerjakan organisasi atau apakah dia jajaran pimpinan yang bertanggungjawab terhadap organisasi harus sudah jelas. Selanjutnya pada bagian ini dituangkan tuntutan tugas yang harus dikerjakannya, bisa dijabarkan dalam beberapa poin penting dan bisa juga cukup diperintahkan membuat sebuah telaahan atau kajian penanganan masalah (problem solving).
- d. Mekanisme pengerjaan dan alokasi waktu yang tersedia. Penting untuk ditampilkan tahapan simulasi yang dilalui oleh asesi berikut alokasi waktu yang disediakan untuk masing-masing tahapan. Hal ini penting, kendati proses instruksi pengerjaan akan disampaikan secara interaktif oleh administrator.

## 2. Isi/Content

Pada lembar-lembar berikutnya setelah lembar pengantar adalah isi dari materi simulasi LGD. Pada dasarnya bagian isi ini merupakan satu rangkaian cerita/narasi mengenai wilayah/negara/organisasi sebagaimana diceritakan secara singkat di lembar pengantar secara menyeluruh meliputi berbagai aspek-aspek penting yang diperlukan dalam menstimulasi kompetensi para asesi.

Meskipun bentuk dan tata urutan penyajian materi LGD dapat bervariasi, namun ada beberapa bagian yang sepatutnya disertakan dalam setiap materi LGD, diantaranya :

- a. Deskripsi wilayah/negara/organisasi yang menjadi tema dalam materi. Deskripsi di bagian isi ini sifatnya lebih eksplanatif dan naratif meliputi aspek-aspek historis dan kausal yang menggambarkan keberadaan suatu



wilayah/negara/organisasi tersebut. Apabila diperinci, maka beberapa hal yang umumnya disertakan dalam bagian ini adalah:

- Sejarah kemunculan atau perkembangan sebuah organisasi sehingga berada pada situasi yang ada saat ini.
- Potensi yang dimiliki oleh sebuah wilayah/negara/organisasi sehingga menggambarkan sumber daya yang mampu diolah menjadi daya dukung kerja.
- Dinamika historis yang membawa wilayah/negara/organisasi pada situasi yang lebih kompleks. Kompleksitas yang menjadi tema atau permasalahan utama dalam materi akan ditampilkan di bagian berikutnya.

b. Aspek formal yang dimiliki sebuah wilayah/negara/organisasi

- Dasar peraturan mengenai pendirian wilayah/negara/organisasi
- Visi dan misi yang melandasi core business organisasi
- Jenis atau wilayah kerja yang dilakukan organisasi sebagai jabaran dari proses bisnis organisasi
- Sumber daya yang dimiliki organisasi, baik yang sifatnya fisik maupun non fisik.
- Rentang kewenangan yang dimiliki oleh organisasi

c. Kinerja yang dihasilkan

- Tampilan berupa tabel ataupun grafik yang menunjukkan dinamika hasil kerja atau performansi organisasi/negara
- Hasil kerja organisasi juga bisa digambarkan secara deskriptif tanpa menghadirkan tabel atau data yang sifatnya numerik, namun mampu menggambarkan dinamika yang terjadi.
- Hendaknya memberi peluang kepada assessee melihat sisi kelebihan atau kekurangan organisasi.

d. Uraian naratif mengenai situasi permasalahan yang dihadapi

- Situasi lingkungan internal organisasi yang digambarkan secara naratif, sehingga tergambar permasalahan yang ada dalam organisasi. (*dinamika interaksi sebagai dampak dari persoalan yang muncul ; mis : kekhawatiran pegawai ; karakter pemimpin ; kesulitan pegawai untuk berubah*)



- Situasi eksternal atau lingkungan sekitar organisasi berada, bisa berupa para kompetitor maupun tuntutan kebutuhan aktual yang berkembang di lingkungan sekitar.
- e. Penutup yang berisi mengenai potensi permasalahan yang mungkin terjadi apabila kondisi tetap dibiarkan.
- Berisi konsekuensi yang ditanggung apabila kondisi penurunan kerja tetap berlangsung
  - Efek atau konsekuensi tersebut dapat dibagi baik yang sifatnya internal maupun eksternal
  - Pada beberapa materi yang melibatkan organisasi profit maka bisa juga konsekuensi terburuknya adalah kebangkrutan.

### 3. Unsur tambahan untuk materi LGD yang sifatnya Assigned :

Pada LGD yang sifatnya assigned, maka setiap asesi mendapatkan peran atau tuntutan tugas pada ranah yang spesifik dan berbeda-beda. Peran masing-masing yang berbeda tersebut tetap harus berimbang sehingga tidak menimbulkan perbedaan level atau jabatan secara hierarki. Tujuan dari pemberian peran spesifik tersebut adalah untuk menstimulasi kemampuan menyatukan visi dan misi diantara masing-masing peran yang ada.

Setiap asesi akan mendapatkan materi dengan pengantar yang sama bahkan dimungkinkan dengan isi yang sama, namun kemudian di bagian isi tersebut ditambahkan uraian mengenai bidang atau ranah yang diperankan oleh masing-masing asesi. Melalui gambaran bidang atau ranah yang spesifik tersebut maka asesi dituntut untuk mengupayakan rumusan langkah kerjanya guna menunjang kepentingan yang lebih luas (kepentingan negara/organisasi).

Beberapa hal yang (bisa) disertakan dalam gambaran bidang atau ranah masing-masing asesi yaitu:

- Kondisi spesifik negara/organisasi/wilayah terkait dengan bidang atau ranah yang menjadi tanggungjawab asesi.
- Sumber daya atau potensi yang dimiliki di bidang atau ranah tersebut yang mampu menjadi daya dukung dalam menunjang kepentingan yang lebih luas.
- Mekanisme formal berupa peraturan atau aspek administratif berupa anggaran yang turut serta menentukan langkah-langkah yang akan diambil oleh asesi terkait tuntutan kebidangan atau ranahnya.



#### **D. JANGKA WAKTU Pengerjaan Simulasi**

Simulasi ini dilakukan secara berkelompok selama jangka waktu tertentu, antara 60-120 menit tergantung pada tingkat kerumitan persoalan dalam kasus yang disajikan atau tingkat kompleksitas simulasi.

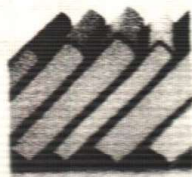
#### **E. KOMPETENSI YANG DINILAI DALAM Simulasi**

Kompetensi yang digali terutama terkait dengan Kemampuan interpersonal, misalnya :

1. Kepemimpinan
2. Pemberian pengaruh
3. Komunikasi Organisasi
4. Kerja sama

Kompetensi lain (non mandatory) misalnya

1. Integritas
2. Berpikir Analisis
3. Pengambilan keputusan
4. Perencanaan dan Pengelolaan



## BAGIAN 4: SIMULASI IN TRAY

### A. DESKRIPSI SIMULASI

Simulasi *In-tray* atau *in-basket* merupakan tes situasional yang mensimulasikan aspek-aspek administrasi sebuah jabatan. Bentuk dari simulasi ini berupa serangkaian memo, surat-surat, laporan, e-mail, brosur, dan panggilan telepon, dan lain sebagainya sebagaimana yang mungkin dialami oleh seseorang yang memiliki jabatan tertentu. Di sini, para peserta atau asesi diminta untuk mengidentifikasi tentang derajat relevansi, kepentingan, dan prioritas untuk setiap item *in-tray*. Dalam jangka waktu yang telah ditentukan, peserta atau asesi harus mengidentifikasi bagaimana mereka bereaksi terhadap setiap masalah yang terdapat dalam setiap *in-tray* sekaligus menjelaskan alasan atau *reasoning*-nya. Walaupun simulasi *in-tray* ini dapat dipandang sebagai suatu bentuk simulasi menulis, biasanya simulasi ini diikuti dengan sebuah wawancara ekstensif. Dalam wawancara ini, asessor atau penilai mencoba menggali alasan peserta atau asesi tentang persepsi mereka tentang berbagai masalah yang disajikan dalam simulasi. Selain itu juga dicari tahu mengenai penyebab keputusan yang diambil oleh peserta ataupun keraguannya dalam mengambil keputusan. Wawancara dan penilaian kembali bahan tertulis tersebut merupakan dasar atau basis untuk mengevaluasi dimensi kompetensi seperti kompetensi perencanaan dan pengorganisasian, kemampuan mengambil keputusan, orientasi kepada pemangku kepentingan, penilaian, ketelitian atas rincian masalah, dan persepsi.

### B. SCHEDULLING DALAM IN-TRAY/IN-BASKET

*Schedulling* dan *In-Tray* sebenarnya adalah jenis simulasi yang sama. Dalam *scheduling* juga diberikan serangkaian memo atau pun surat-surat untuk ditanggapi oleh peserta atau asesi. Perbedaan diantara keduanya lebih terletak pada tujuan: simulasi *in-tray* bertujuan untuk melihat bagaimana peserta atau asesi merespon surat-surat/memo yang ada dan mengidentifikasi prioritasnya, sedangkan *scheduling* lebih ditekankan pada bagaimana peserta atau asesi dapat menyusun



secedule/jadwal yang ada dalam surat-surat tersebut secara cermat berdasarkan kepentingan dari masing-masing surat.

### **C. FORMAT SIMULASI**

Simulasi ini umumnya disusun dengan menggunakan format urutan: petunjuk pengerjaan, latar belakang, kalender kegiatan, daftar surat-surat, dan surat/memo. Secara lebih rinci mengenai masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Petunjuk Pengerjaan**

Halaman ini berisi tentang informasi mengenai peran peserta atau asesi, yakni jabatan yang diemban oleh peserta atau dalam simulasi. Halaman ini juga terdapat informasi singkat mengenai organisasi dan sekilas tentang permasalahan yang dialami organisasi tersebut (jika ada). Selanjutnya, halaman ini akan menjelaskan tentang tuntutan tugas atau kewajiban terkait dengan jabatan yang diemban peserta atau asesi dalam simulasi. Halaman ini juga menjelaskan tentang petunjuk pengerjaan termasuk lama waktu pengerjaan yang ditetapkan.

#### **2. Latar Belakang**

Sub bagian ini berisi tentang latar belakang organisasi yang meliputi informasi tentang tugas pokok dan fungsi organisasi secara umum serta jabatan yang diemban oleh peserta atau asesi. Selain itu, dalam sub bagian ini disampaikan juga bagan struktur organisasi dan juga karakteristik pegawai yang bekerja di unit kerja dimana peserta atau asesi ditempatkan.

#### **3. Kalender Kegiatan**

Kalender ini biasanya berisi jadwal kegiatan dari pejabat sebelumnya yang dapat digunakan sebagai acuan bagi para peserta atau asesi untuk menyusun jadwal dari berbagai kegiatan yang ada dalam surat/ memo dalam simulasi tersebut

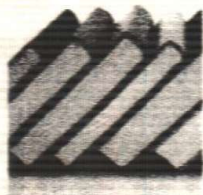
#### **4. Daftar surat-surat**

Daftar surat dapat dicantumkan atau pun tidak tergantung kebutuhan peserta. Daftar ini berisi perihal surat-surat yang harus direspon oleh peserta atau asesi

#### **5. Surat-surat/Memo**

Surat-surat ini yang merupakan inti dari simulasi In-Tray ini. Bentuknya dapat berupa surat undangan, baik rapat/pelatihan/pertemuan dengan pihak luar; memo/disposisi perintah dari atasan langsung; brosur/penawaran dari pihak luar,





## **BAGIAN 5: SIMULASI ROLE PLAY**

### **A. DISKRIPSI SIMULASI**

Simulasi Role Play merupakan simulasi yang menuntut asesi untuk memerankan sebuah posisi atau jabatan dalam organisasi. Pada prakteknya, simulasi ini memerlukan seorang role player yang akan menjadi lawan bicara baik langsung maupun tidak langsung dengan asesi. Simulasi ini digunakan dalam assessment center untuk mendalami kompetensi berkomunikasi secara lisan yang dimiliki oleh asesi. Selain itu beberapa kompetensi turunan yang dapat diukur melalui komunikasi dengan role player tersebut diantaranya adalah kemampuan persuasif (negosiasi dan pemberian pengaruh) dan wawasan dia dalam memahami kompleksitas organisasi sehingga mampu menentukan langkah-langkah yang perlu diambil.

Beberapa bentuk dari simulasi role playing yang selama ini sering dipergunakan dalam proses assessment center diantaranya sub-ordinate interaction (interaksi dengan bawahan) dan client interaction (interaksi dengan pemangku kepentingan organisasi). Tidak menutup kemungkinan banyak model-model interaksi lain yang dapat dilakukan melalui simulasi role play ini. (interaksi dengan rekan selevel-peer interaction)

### **B. MEKANISME SIMULASI**

Seperti halnya materi simulasi lainnya, materi simulasi role play juga terdiri atas pengantar dan isi, namun perlu diingat bahwa ada satu bagian yang harus dan hanya diberikan kepada role player, yakni petunjuk atau script peran.

#### **1. Pengantar**

Pengantar dalam simulasi role play sifatnya cukup sederhana. Bagian ini terdiri atas gambaran singkat mengenai situasi yang akan dihadapi oleh asesi. Pada beberapa kasus, simulasi role play sering dikaitkan dengan simulasi yang sebelumnya dilaksanakan seperti simulasi in-tray sehingga asesi dapat lebih mudah memahami posisi dan mekanisme kewenangan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Tidak menutup kemungkinan juga simulasi ini dapat berdiri dengan sendiri, sehingga dibutuhkan adanya data-data maupun informasi



spesifik yang mampu menggambarkan mekanisme prosedural maupun kewajiban posisi/jabatan yang diperankan oleh asesi.

Pada bagian pengantar pada umumnya terdiri atas:

- a. Informasi singkat mengenai situasi yang akan dihadapi oleh asesi, misalnya akan ada staf yang menemuinya atau klien eksternal yang akan berkunjung ke kantornya untuk membahas/mengklarifikasi/menyampaikan keluhan.
- b. Gambaran singkat berupa narasi atas permasalahan yang menjadi tema pertemuan dengan lawan bicara (role player). Gambaran ini dapat lebih sederhana apabila sebelumnya sudah ada stimulasi pada saat simulasi in-tray.
- c. Ketentuan-ketentuan atau aturan main yang berlaku di organisasi dalam menghadapi permasalahan yang ada, misalnya masalah pemberian ganti rugi finansial dsb.
- d. Alokasi waktu yang disediakan untuk persiapan (mengkaji permasalahan dan menyiapkan tindakan) serta pertemuan (interaksi) dengan role player.

## 2. Isi

Bagian ini bisa berbentuk dalam berbagai wujud, misalnya surat langsung dari staf yang bermasalah, surat dari atasan, surat dari pemangku kepentingan (klien) atau juga bisa berupa keluhan yang termuat dalam surat kabar. Bagian isi pada dasarnya merupakan substansi keluhan atau permasalahan dari sudut pandang role player. Perbedaan perspektif ini sebenarnya yang menjadi karakter khas simulasi ini, karena akan menstimulasi kemampuan asesi dalam memahami pandangan orang lain serta mengambil keputusan dengan tepat tanpa merugikan kedua belah pihak. Bagian isi dari simulasi role play pada umumnya terdiri atas:

- a. Keluhan atau informasi lain yang menggambarkan keluhan dari pihak role player yang cukup singkat namun padat, berisi data-data yang menguatkan argumen role player sendiri.
- b. Surat atau tanggapan dari pihak organisasi asesi apabila memang keluhan tersebut sudah (pemerah) ditangani oleh pihak organisasi sebelumnya.

## 3. Petunjuk untuk Role Player (Script)

Bagian ini hanya diberikan kepada para pemeran atau Role Player yang akan berperan sebagai lawan bicara dari asesi. Bagian ini sama halnya dengan pengantar yang diberikan kepada asesi, yakni berisi mengenai gambaran singkat permasalahan yang dihadapi. Role Player merupakan pihak yang mendapatkan informasi lebih banyak dibandingkan asesi, ia akan mendapatkan materi yang



diberikan kepada asesi dan juga petunjuk role playing yang dibuat khusus untuk role player.

Pada umumnya petunjuk Role Playing terdiri atas :

- a. Materi yang dipegang oleh asesi secara keseluruhan, sehingga role player memiliki gambaran mengenai apa yang akan dilakukan oleh asesi ketika berhadapan dengannya.
- b. Gambaran yang singkat dan padat mengenai keluhan yang akan disampaikan. Bagian ini menjadi penting karena harus mampu menggambarkan situasi kepentingan pihaknya sehingga harus diperjuangkan melalui komunikasi dengan asesi.
- c. Beberapa alternatif atau sasaran kesepakatan yang akan diinginkan melalui pertemuan/interaksi dengan asesi. Penting untuk menyertakan beberapa dasar hukum atau kepentingan organisasi sebagai latar belakang tuntutan kesepakatan yang diajukan.

Khusus untuk simulasi ini, perlu dilakukan briefing atau pelatihan singkat kepada para role player sehingga pada saat simulasi benar-benar mampu menjalankan perannya dengan baik.

### **C. JANGKA WAKTU Pengerjaan Simulasi**

Simulasi ini dilakukan secara mandiri lebih dahulu selama jangka waktu tertentu, antara 15-45 menit, dan kemudian berhadapan dengan role player selama jangka waktu 15-60 menit. Jangka waktu tersebut tergantung pada tingkat kerumitan persoalan dalam kasus yang disajikan atau tingkat kompleksitas simulasi.

### **D. KOMPETENSI YANG DINILAI DALAM Simulasi**

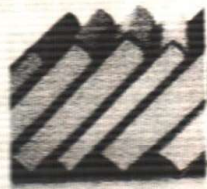
Kompetensi yang dapat digali terkait dengan kemampuan interpersonal, yaitu :

1. Kepemimpinan
2. Pemberian Pengaruh
3. Pembinaan kepada anak buah
4. Perhatian kepada Pemangku Kepentingan
5. Kerja sama
6. Negosiasi

Kompetensi lain

1. Yang terkait dengan pengambilan keputusan
2. Pengelolaan diri
3. Pengelolaan dan perencanaan





## **BAGIAN 6: SIMULASI PROPOSAL WRITING**

### **A. DESKRIPSI SIMULASI**

Simulasi Proposal Writing & Presentation adalah salah satu bentuk simulasi yang dimaksudkan untuk menggali kompetensi yang sifatnya intrapersonal. Di dalam simulasi ini, peserta atau assessee diminta untuk membuat sebuah karya tulis atau proposal dan kemudian mempresentasikannya dihadapan para panelis. Jadi, simulasi ini terdiri atas 2 (dua) bagian yaitu: 1. Persiapan mandiri, yang menghasilkan karya tulis atau proposal; dan 2. Presentasi di hadapan panelis. Adapun tujuan dari simulasi ini selain dimaksudkan untuk mengetahui kompetensi kepemimpinan juga untuk mengetahui kompetensi bidang dari peserta atau assessee. Biasanya, simulasi ini dibuat untuk penggalian data penilaian kompetensi bagi Calon Eselon II dan Eselon I.

### **B. ISI/CONTENT SIMULASI**

Karena biasanya simulasi ini diperuntukkan bagi penilaian kompetensi jabatan yang cukup strategis, dalam hal ini Calon Eselon II atau Eselon I, maka bentuk-bentuk kasusnya biasanya berupa isu-isu strategis yang ada di lingkungan bidang kerja yang benar-benar berhubungan dengan peserta atau assessee. Dalam simulasi ini, peserta atau assessee diminta untuk menjabarkan Visi dan Misi dari Atasannya kedalam bentuk rencana kerja yang dimungkinkan untuk dilakukan dalam batas kewenangan jabatannya. Adapun *content*/isi simulasi dapat mencakup:

#### **1. Latar Belakang (*Background*)**

Subbagian ini hanya berupa uraian singkat terkait dengan hal-hal tingkat kestrategisan sebuah organisasi. Penyajian bagian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang posisi strategis organisasi.

#### **2. Visi dan Misi Organisasi**

Subbagian ini menjelaskan tentang visi dan misi organisasi atau kepala daerah bersangkutan yang akan dijadikan acuan bagi peserta atau assessee untuk



merumuskan rencana strategik guna mendukung tercapainya visi dan misi yang lebih tinggi tersebut. Di sini, biasanya kasus yang disampaikan berupa kasus riil dari kondisi yang benar-benar dihadapi oleh peserta atau assessee. Terkait dengan pencantuman Visi, Misi dan Sasaran Strategis dimaksudkan agar dapat diketahui tentang tujuan kedepan yang hendak dicapai oleh organisasi, sehingga dapat dipahami sejauhmana seorang peserta atau assessee memahami perannya dalam mencapai tujuan organisasi (baik pada jangka pendek, menengah, dan panjang).

### **C. TUGAS DALAM SIMULASI**

Karena kasus/situasi yang disajikan dalam simulasi ini adalah riil (nyata) maka penyajian data/dan permasalahan tidak diperlukan sebagaimana dalam simulasi Problem Analisi. Hal ini karena di dalam simulasi ini, peserta atau assessee dianggap memahami sepenuhnya tentang kondisi dari situasi dimaksud. Di sini, peserta atau assessee diminta untuk menyusun rencana strategis yang diperlukan dalam rangka menjabarkan visi dan misi atasan/organisasi yang ada. Adapun cakupan tugas dimaksud akan meliputi:

1. Menyusun Latar Belakang Permasalahan;
2. Melakukan Pemetaan Kondisi Eksisting
3. Memformulasikan Kondisi Ideal yang Hendak Dicapai
4. Menyusun Analisis Strategik
5. Membuat Rekomendasi kebijakan, program dan kegiatan;

### **D. JANGKA WAKTU Pengerjaan Simulasi**

Simulasi ini terdiri dari 3 bagian yaitu: 1. Persiapan Mandiri, dengan jangka waktu 90-150 menit, tergantung pada tingkat kerumutan persoalan; 2. Persiapan Sebelum presentasi, dengan jangka waktu 60-90 menit; dan 3. Presentasi, dengan jangka waktu 60-90 menit.

### **E. KOMPETENSI YANG DINILAI DALAM SIMULASI**

Adapun kompetensi yang dinilai melalui simulasi ini meliputi:

1. Berpikir Analisis;
2. Berpikir Kreatif
3. Berorientasi pada Kualitas;
4. Pengambilan Keputusan;
5. Perencanaan;
6. Pengelolaan Diri;
7. Integritas

