

Implementasi Digital Assessment Center Untuk Meningkatkan Efektivitas Proses Asesmen

¹Febriana Sariati Marpaung

¹Unit Pelaksana Assessment Centre, PLN Pusdiklat, Indonesia
E-mail : ¹ana.marp03@gmail.com

Abstrak

Era globalisasi saat ini mendorong perusahaan untuk memiliki pegawai yang produktif, termasuk diantaranya kandidat pemimpin yang akan menggerakkan roda perusahaan agar mampu mempertahankan eksistensi di dunia industri. Salah satu cara yang digunakan untuk memilih kandidat pemimpin yang tepat adalah melalui metode assessment center. Metode ini dipercaya dapat mengukur kompetensi individu dengan tingkat reliabilitas tertinggi dibanding metode asesmen lainnya. Perkembangan dunia bisnis dan industri saat ini mendorong setiap perusahaan untuk bisa menyesuaikan diri. Salah satu bidang yang sedang berkembang pesat adalah penggunaan teknologi. Teknologi digunakan hampir di seluruh bidang pekerjaan untuk meningkatkan akurasi, efisiensi dan efektivitas pekerjaan. Dalam upaya menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap tantangan tersebut, PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Assessment Centre berupaya melakukan terobosan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas proses assessment center, salah satu tugas pokok yang diberikan perusahaan. Pelaksanaan assessment center yang semula dengan cara paper and pencil test diubah menjadi metode digital. Fase digitalisasi dimulai dengan mengintegrasikan seluruh proses assessment center, mulai dari proses administrasi asesi, pelaksanaan simulasi yang interaktif dan user-friendly, pemantauan proses kerja asesor, pengolahan data asesi, scoring hasil kompetensi asesi, hingga akhirnya pemantauan kinerja asesor yang terlibat dalam suatu proses assessment center. Infrastruktur berupa website yang sudah ada sebelumnya turut mendukung kelancaran proses digitalisasi yang dilakukan. Program assessment center dalam bentuk digital tersebut dinamakan Digital Assessment Center. Digital Assessment Center telah diimplementasikan sejak Juli 2020 hingga saat ini. Sejak implementasi tersebut, telah didapatkan berbagai manfaat bagi perusahaan pada umumnya, dan PLN UPAC pada khususnya. Manfaat tersebut diantaranya meningkatkan skalabilitas, efisiensi dalam hal waktu dan biaya pelaksanaan assessment center, serta meningkatkan keterlibatan stakeholder yang terkait assessment center. Termasuk juga peningkatan citra perusahaan dalam hal pelaksanaan assessment center. Melihat berbagai manfaat yang telah didapatkan, dengan demikian, implementasi Digital Assessment Center ini dipandang perlu untuk dilanjutkan dan terus dikembangkan sehingga semakin efektif dalam pelaksanaannya dan secara tidak langsung juga turut mendukung peningkatan produktivitas perusahaan.

Kata kunci : assessment center, Digital Assessment Center, kompetensi, efektivitas

Abstract

The current era of globalization encourages companies to have productive employees, including leader candidates who will move the wheels of the company to be able to maintain their existence in the industrial world. One of the methods used to select the right leader candidate is through the assessment center method. This method is believed to be able to measure individual competence with the highest level of reliability compared to other assessment methods. The development of the business world and industry today encourages every company to adapt. One of the fastest growing fields is the use of technology. Technology is used in almost all fields of work to increase the accuracy, efficiency and effectiveness of work. In an effort to face and adapt to these challenges, PT PLN (Persero) Assessment Center Implementation Unit seeks to make breakthroughs aimed at increasing the effectiveness of the assessment center process, one of the main tasks assigned by the company. The implementation of the assessment center, which was originally carried out by means of a paper and pencil test, was converted into a digital method. The digitization phase begins by integrating the entire assessment center process, starting from the assessment administration process, implementing interactive and user-friendly simulations, monitoring assessors' work processes, processing assessment data, scoring the results of assessment competencies, and finally monitoring the performance of assessors involved in an assessment process. center. Infrastructure in the form of a pre-existing website also supports the smooth process of digitization. The assessment center program in digital form is called the Digital Assessment Center. The Digital Assessment Center has been implemented since July 2020 until now. Since the implementation, various benefits have been obtained for the company in general, and the UPAC PLN in particular. These benefits include

increasing scalability, efficiency in terms of time and cost of implementing the assessment center, as well as increasing stakeholder involvement related to the assessment center. This includes enhancing the company's image in terms of implementing an assessment center. Seeing the various benefits that have been obtained, thus, the implementation of the Digital Assessment Center is deemed necessary to be continued and developed so that it is more effective in its implementation and indirectly also supports the increase in company productivity.

Keywords : *assessment center, Digital Assessment Center, competence, effectiveness*

I. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini kebutuhan perusahaan akan pegawai yang produktif sangat diperlukan. Kebutuhan tersebut diperlukan guna mempertahankan keberlanjutan eksistensi perusahaan atau organisasi. Mempertahankan eksistensi perusahaan merupakan salah satu tujuan perusahaan yang berorientasi masa yang akan datang. Oleh sebab itu, untuk mendukung terwujudnya tujuan tersebut diperlukan pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang terus berkembang. Pegawai merupakan salah satu sumberdaya perusahaan yang sangat berperan dalam menjalankan roda perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Untuk memastikan apakah pegawai memiliki kompetensi yang sesuai, perusahaan seringkali melakukan penilaian kompetensi pegawai untuk melihat peta kompetensi eksisting. Dengan adanya peta kompetensi pegawai, hal ini menjadi referensi bagi perusahaan untuk memilih kandidat pemimpin (*leader*) yang tepat dan sekaligus sebagai dasar pengembangan kompetensi pegawainya.

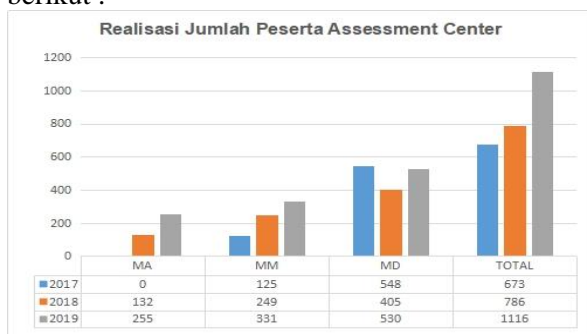
Salah satu metode penilaian kompetensi individu yang sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar adalah *assessment center*. *Assessment center* merupakan suatu metode penilaian kompetensi dimana individu diberikan sejumlah tugas atau simulasi yang berhubungan dengan pekerjaan sehari-hari yang dilakukan oleh sejumlah asesor terlatih yang bertugas mengamati dan mengevaluasi perilaku individu. Oleh karena menggunakan sejumlah simulasi dan dievaluasi oleh sejumlah asesor, maka hingga saat ini *assessment center* masih merupakan metode asesmen *soft competency* terbaik dengan nilai validitas sebesar 65% (enam puluh lima persen) sehingga tergolong handal untuk melakukan penilaian *managerial competency* seorang kandidat. Pengertian lain tentang *assessment center* adalah sebuah prosedur yang digunakan oleh manajemen sumber daya manusia (SDM)

untuk mengevaluasi tenaga kerja dalam hal atribut manusia atau kemampuan yang relevan dengan efektivitas organisasi (Thornton, 2005). *Assessment center* telah lama digunakan oleh profesional SDM sebagai cara yang untuk memprediksi kinerja masa depan kandidat. *Assessment center* sendiri dikembangkan di Harvard, diimplementasikan oleh intelijen Jerman di WWI, disempurnakan oleh Inggris dan Amerika pada Perang Dunia II, dan dilegitimasi untuk bisnis oleh IBM pada 1950-an.

PT PLN (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang menggunakan metode *assessment center* untuk mengukur/menilai *soft competency* para pegawainya. Unit kerja yang diberikan tanggung jawab untuk melakukan pengukuran dengan metode ini adalah Unit Pelaksana Assessment Center (UPAC) yang berada di bawah kantor induk Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat)/*Corporate University*. Memberikan data pengukuran yang reliabel dan valid kepada manajemen merupakan landasan kerja di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Assessment Center (PLN UPAC). Hasil dari pengukuran *soft competency* ini tidak hanya membantu para pengambil keputusan (*decision maker*) untuk lebih jelas melihat perilaku seorang pegawai, tetapi juga memberikan wawasan dan pemahaman yang lebih dalam mengenai potensi yang dimiliki pegawai.

Dunia bisnis dan industri yang semakin maju dan berkembang, termasuk di dalamnya penggunaan teknologi untuk mengelola Sebagian besar elemen dari pekerjaan (misalnya : kontak klien, penjadwalan, *e-mail*, perencanaan bisnis) mendorong adanya revolusi dalam pengukuran kompetensi. *Best practice* pada metode *assessment center* saat ini pun didorong untuk memberikan pengukuran yang lebih realistis, *cost-effective*, dan dekat dengan kondisi pekerjaan sehari-hari asesi dengan mengintegrasikan teknologi di dalam prosesnya. Penggunaan teknologi dalam pelaksanaan *assessment center*

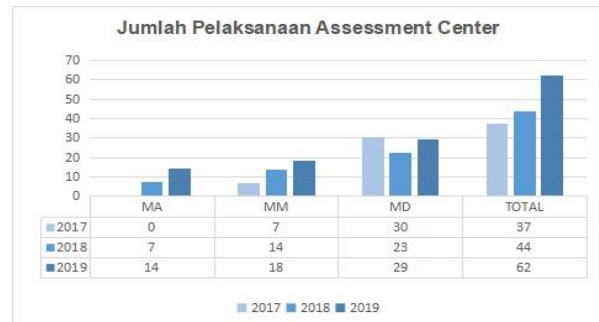
pun telah memicu perdebatan (Lievens & Thornton, 2005). Di satu sisi, penggunaan teknologi dinilai mengurangi esensi dari *assessment center* yakni mereduksi proses observasi perilaku asesori oleh asesor. Hal ini dikarenakan pengembangan simulasi *assessment center* dengan teknologi diberikan dalam format soal pilihan ganda dimana asesori hanya diminta membaca persoalan dan memilih salah satu dari alternatif pilihan jawaban. Selain itu, pengembangannya juga banyak mereduksi interaksi antar asesori dan asesori dengan *role player* dengan menghilangkan simulasi *roleplay* dan diskusi kelompok yang melibatkan interaksi antar asesori (Thornton & Rupp, 2006). Hanya saja di sisi lain, penggunaan teknologi memberikan manfaat dalam hal konsistensi stimulasi kepada asesori, efektivitas waktu, dan penurunan biaya. Pengembangan stimulasi telah banyak diberikan dalam beberapa format, seperti teks, video, dan audio serta diberikan dalam format *web-based* atau pun menggunakan intranet. Hasil dari rekaman kemudian dianalisis oleh asesor sehingga memungkinkan pelaksanaan dilakukan di *remote area*. Lebih lanjut, pelaksanaan *assessment center* dengan teknologi dapat memfasilitasi semua tahapan mulai dari administrasi, pemberian stimulasi, skoring, penulisan laporan, hingga pemberian umpan balik untuk asesori (Lievens & Thornton, 2005). Dengan demikian, penggunaan teknologi dalam pengaplikasian *assessment center* dinilai menjadi suatu keharusan (Cook, 2010). Banyak perusahaan yang telah menerapkan metode *assessment center* dalam praktik SDM, salah satunya adalah PLN Unit Pelaksana Assessment Center (PLN UPAC). *Assessment center* yang telah dilaksanakan oleh PLN UPAC dalam tiga tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut :



Gambar 1. Realisasi Jumlah Peserta Assessment Center

Meningkatnya kebutuhan pemimpin yang unggul berdampak pula pada jumlah permintaan asesmen setiap tahunnya. Dalam satu kali

pelaksanaan, jumlah peserta maksimal 18 (delapan belas) orang yang dibagi ke dalam 3 (tiga) kelompok. Berdasarkan gambar 1 di atas, berikut adalah jumlah pelaksanaan *assessment center* untuk tiga jenjang jabatan yang telah dilaksanakan oleh PLN UPAC :



Gambar 2. Jumlah Pelaksanaan Assessment Center

Sebagai unit yang diberi tanggungjawab untuk melakukan pengukuran soft kompetensi pegawai, PLN UPAC terus berupaya untuk melakukan pengembangan metode pengukuran yang valid dan sesuai dengan tuntutan internal dan eksternal perusahaan. Sama halnya dengan industri di semua sektor, tantangan yang dihadapi PLN UPAC adalah beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang serba digital. Di samping itu, adanya tuntutan untuk memberikan pelayanan yang cepat dengan tidak mengesampingkan kualitas dan tetap berpedoman pada prinsip *assessment center*. Sebagai tindak lanjut dari tantangan tersebut, langkah yang dilakukan PLN UPAC adalah melakukan penyesuaian diri dengan mulai beralih ke sistem digitalisasi, baik simulasi yang digunakan, proses evaluasi oleh asesor, maupun teknik pelaksanaan *assessment center*. Teknologi informasi digital sendiri telah menjadi bagian integral dari dunia kerja saat ini dan memiliki kelebihan dalam hal memberikan stimulus dengan lebih konsisten, terstandar, dan menciptakan pengalaman yang lebih realistis bagi para asesori. Dengan penerapan digitalisasi juga dapat merampingkan proses pengamatan maupun pencatatan perilaku oleh asesor yang dinilai memakan waktu, yang pada gilirannya mengarah pada pengurangan biaya dan

waktu yang banyak dihabiskan untuk mengkonversi bentuk tertulis pada kertas menjadi file digital. Sampai dengan tahun 2019, PLN UPAC masih menggunakan metode *assessment center* dengan metode pelaksanaan *paper and*

pencil. Penggunaan metode ini berdampak pada beberapa hal, yaitu :

- 1) service level yang cukup panjang, yakni 16 (enam belas) hari kerja. Asesor melakukan pencatatan bukti perilaku dan coding secara manual. Asesor juga mengamati langsung peserta di dalam ruangan, mencatat di kertas lembar bukti perilaku dan selanjutnya dipindahkan ke perangkat komputer untuk dilakukan *coding*.
- 2) Peserta merasa kelelahan karena banyaknya poin yang harus dituangkan ke dalam lembar penugasan. Padahal dalam pekerjaan sehari-hari, tugas-tugas peserta banyak dibantu penggunaan aplikasi komputer sehingga sudah jarang menulis manual.
- 3) Banyak waktu yang terbuang saat pelaksanaan asesmen. Selama pelaksanaan asesmen, peserta bergantian melakukan simulasi interaksi, dimana bila belum saatnya interaksi maka peserta hanya boleh menunggu di dalam ruangan tanpa melakukan kegiatan lainnya.

Dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan penggunaan teknologi pada pelaksanaan *assessment center*, maka PT PLN (Persero) Unit Assessment Center memandang penting untuk menerapkan digitalisasi *assessment center* dengan tetap berpegang pada prinsip dasar *assessment center*.

II. METODE PENELITIAN

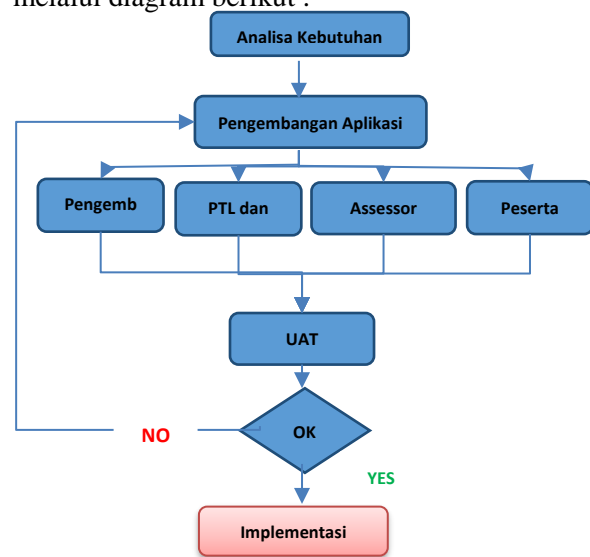
Metodologi yang digunakan dalam pengembangan *Digital Assessment Center* adalah sebagai berikut :

- a) Pengumpulan Data
 Proses pengumpulan data yang diperlukan dalam pengembangan *Digital Assessment Center* dengan cara membuat list kebutuhan fitur dan proses kerja personil yang akan terlibat sebagai pengguna (*user*) dalam aplikasi.
- b) *Focused Group Discussion* (FGD)
 FGD dilakukan untuk mengeksplorasi hasil dari *mind mapping* yang telah dibuat. FGD dilakukan bersama antara Bidang Pengembangan Materi dan Pengolahan Data beserta Bidang Pelaksanaan Asesmen dan Umum.
 Solusi-solusi tersebut dikelompokkan ke dalam dua kategori yaitu yang *controllable* dan yang *uncontrollable*. Selanjutnya, solusi yang *controllable* akan dikembangkan menjadi alternatif solusi.

- c) Persetujuan
 Persetujuan dari manajemen terkait ide-ide pengembangan yang merupakan hasil dari diskusi tim pengembang.
- d) Pengembangan *Digital Assessment Center*
- e) Implementasi
- f) Implementasi penggunaan *Digital Assessment Center*
- g) Evaluasi
 - Analisa hasil uji coba dan evaluasi
 - Tindak lanjut hasil evaluasi

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahapan pengembangan aplikasi digambarkan melalui diagram berikut :



Gambar 3. Diagram Pengembangan Aplikasi

A. Analisis Kebutuhan

Tahap identifikasi masalah dalam pembuatan *Digital Assessment Center* dimulai dengan :

- 1) Melakukan analisis kebutuhan;
- 2) Mempersiapkan modul yang diperlukan untuk proses pengambilan data hingga pelaporan;
- 3) Keamanan yang mencakup kehandalan dan kerahasiaan data.

B. Pengembangan Aplikasi

Tahapan desain pengembangan *Digital Assessment Center* dilakukan dalam mempertimbangkan beberapa sudut pandang, yaitu :

- a) Pengembangan Desain Kebutuhan Pengembang Materi
 Penyusunan aplikasi dilakukan untuk memenuhi kebutuhan di seluruh proses

asesmen mulai dari prapelaksanaan hingga pelaporan hasil kerja peserta asesmen sehingga terdapat modul-modul yang dikembangkan untuk internal PLN UPAC, yaitu :

1. Modul Jadwal Asesmen
Pada modul ini berfungsi untuk pengaturan jadwal proses asesmen yang dilakukan.
 2. Modul Manajemen Konten
Pada modul ini berfungsi untuk mempersiapkan materi-materi yang akan digunakan dalam proses asesmen.
 3. Modul Manajemen *Evidence*
Modul ini berfungsi untuk memantau *evidence* dan *coding evidence*
 4. Modul *Master*
Pada modul ini berfungsi untuk pengaturan seluruh *master* dari standar yang digunakan sampai pada *master* pengguna.
 5. Manajemen *User*
Pada menu ini berfungsi untuk mengatur para *user* dan perannya dalam proses asesmen digital.
- b) Pengembangan Desain Kebutuhan *Project Team Leader* (PTL) dan Petugas PTL dan Petugas merupakan individu yang berperan penting saat pelaksanaan *assessment center*. Petugas yang akan berperan untuk melakukan manajemen kelas, termasuk membagi peserta ke dalam kelompok, membagi penugasan, membagi asesor, membagi *roleplayer*, dan memastikan pelaksanaan berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Sedangkan PTL berperan untuk memastikan keseluruhan proses *assessment center* berjalan dengan baik hingga koding *evidence* oleh asesor.
- c) Pengembangan Desain Kebutuhan Asesor Asesor dalam *Digital Assessment Center* berperan saat berinteraksi dengan peserta asesmen dalam simulasi-simulasi interaksi, seperti wawancara dan diskusi kelompok. Selain itu, asesor akan diberikan akses ke *backend* untuk melakukan koding *evidence* (hasil pekerjaan peserta asesmen).
- d) Pengembangan Desain Kebutuhan Peserta Peserta dalam proses asesmen merupakan peran yang paling inti. Desain untuk peserta dikembangkan dengan

memperhatikan segi konten, estetika, dan pola-pola visual yang terkini.

e) Alur Proses *Digital Assessment Center*

Setelah tahapan pembuatan desain modul, maka proses asesmen dapat dilakukan dari pengembangan materi – penjadwalan – manajemen kelas – sampai koding *evidence* selesai.

C. *User Acceptance Test*

Uji coba ini dilakukan untuk mencari kesalahan-kesalahan di luar kebiasaan pengguna, seperti mengenai *input* yang tidak semestinya. Pengujian ini dilakukan bersama pihak pengguna dalam *User Acceptance Test* (UAT). Sedangkan isi dari kriteria yang ada di UAT adalah kriteria-kriteria kebutuhan awal pengguna. Pengujian aspek keamanan juga tidak lupa dilakukan untuk memastikan bahwa data-data yang ada dalam sistem aman. UAT juga dilakukan dengan prosedur *Beta Testing*, yaitu membandingkan hasil pengukuran dengan prosedur manual. Hasil evaluasi *beta testing* dijadikan dasar perbaikan *Digital Assessment Center* sebelum benar-benar digunakan.

D. Implementasi

Implementasi *Digital Assessment Center* pertama kali dilakukan pada tanggal 6 Juli 2020 pada pelaksanaan asesmen bagi pegawai pada level manajemen dasar. Selain semua peserta asesmen, seluruh petugas yang berperan dalam asesmen tersebut diberikan *username* dan *password* sehingga dapat mengakses *Digital Assessment Center* sesuai dengan fungsi perannya masing-masing.

Analisa Resiko

Identifikasi resiko yang mungkin muncul dalam penyusunan dan implementasi *Digital Assessment Center* adalah sebagai berikut :

- a. Rincian sasaran : Implementasi program *Digital Assessment Center*.
- b. Dekripsi risiko : *Digital Assessment Center* tidak terimplementasi.
- c. Taksonomi risiko : Pelayanan Pelanggan - Risiko Kualitas Layanan Pelanggan.
- d. Pemilik Risiko : Manager Unit Pelaksana Assessment Center.

Controllable : Petugas *assessment center* belum siap dengan sistem *Digital Assessment Center*

Uncontrollable : Infrastruktur dan kebijakan teknologi informasi

Dampak risiko, meliputi dua hal :

1. Produk dan Layanan
 - ➔ Kualitas materi *assessment center* yang sudah dimiliki kurang relevan dengan perkembangan isu bisnis
2. Citra Perusahaan
 - ➔ Kredibilitas Unit Assessment Center

a) Analisa risiko inheren :

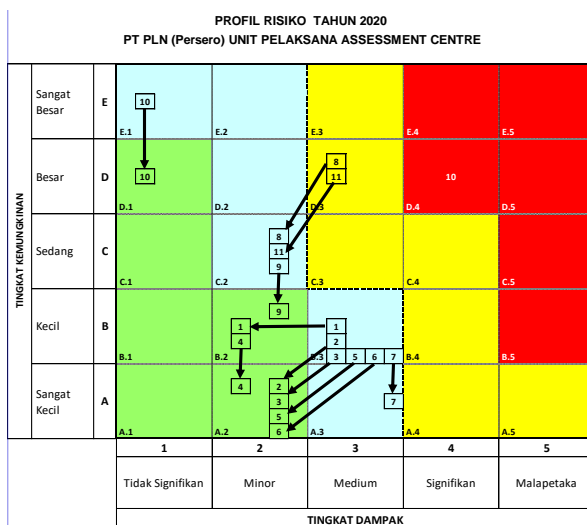
- Tingkat kemungkinan: Besar.
 - Dengan pertimbangan :
 - ✓ Jadwal asesmen yang selalu meningkat dari tahun ke tahun.
 - ✓ Seluruh Tim Pengembang juga bertugas sebagai petugas pelaksana asesmen.
 - ✓ Kebutuhan IT di PLN UPAC sangat spesifik dan berbeda dengan kebutuhan IT di tingkat induk maupun tingkat korporat.
- Tingkat dampak: Medium
- Tingkat risiko: Tinggi

Rencana Penanganan Risiko :

- Sosialisasi kepada seluruh petugas *assessment center*
- Selalu melakukan *follow up* mengenai keandalan infrastruktur (jaringan dan *back up data*)
- *Security testing*

b) Analisa risiko residual :

- Tingkat kemungkinan : kecil
- Tingkat dampak : minor
- Target tingkat risiko : rendah



Gambar 4. Analisa Resiko

Manfaat implementasi *Digital Assessment Center* di lingkup organisasi :

1. Meningkatkan skalabilitas, dimana dalam satu tahun PLN UPAC harus melakukan pengukuran kompetensi terhadap kandidat pemimpin di tingkat manajemen dasar, manajemen menengah dan manajemen atas dalam jumlah yang cukup banyak seperti yang tercantum pada Gambar 1 di atas.
2. Meningkatkan *role fidelity* dengan memberikan simulasi yang sangat mirip dengan kondisi pekerjaan sehari-hari beserta tantangan dan model komunikasi yang diterapkan.
3. Meningkatkan kecepatan penerimaan hasil oleh *users* dan ketepatan (akurasi) dalam membaca hasil pekerjaan asesi.
4. Meningkatkan keterlibatan *stakeholder* dengan memberikan akses yang terkontrol dan kemudahan akses data oleh pemangku kepentingan di organisasi serta umpan balik yang terkait dengan penilaian.

Mengurangi biaya operasional pelaksanaan *assessment center*. Dengan jumlah peserta pada level manajerial yang semakin bertambah setiap tahun, maka dengan diimplementasikannya *Digital Assessment Center* maka peserta dapat mengikuti asesmen dari tempat/lokasi masing-masing pada waktu yang bersamaan. Dengan demikian, biaya perjalanan dari lokasi peserta ke kantor PLN UPAC di Jakarta dapat ditiadakan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan :

1. Implementasi *Digital Assessment Center* memberikan dampak bagi perusahaan yaitu dalam hal efisiensi biaya asesmen PLN dan peningkatan produktivitas.
2. Implementasi *Digital Assessment Center* mempercepat pelaporan hasil asesmen yang semula 16 (enam belas) hari kerja menjadi 8 (delapan) hari kerja.
3. Implementasi *Digital Assessment Center* meningkatkan citra PLN dalam pelaksanaan *assessment center*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Burke, M. J., & Normand, J. 1987. Computerized Psychological Testing: Overview And Critique. *Professional Psychology: Research and Practice*, 18(1), 42–51.

- [2] Cook, G. 2010. *Translation in Language Teaching: An Argument for Reassessment*. Oxford University Press, Oxford
- [3] Lievens, Filip and Thornton III, George C. 2005. Assessment Centers: Recent developments in practice and research. *Handbook of Selection*. 243-264. Malden, MA : Blackwell.
- [4] PASSTI, 2014. *Etika Pelaksanaan Assessment Center Indonesia*.
- [5] Simms, L. J., & Clark, L. A. 2005. Validation of a Computerized Adaptive Version of the Schedule for Nonadaptive and Adaptive Personality (SNAP). *Psychological Assessment*, 17(1), 28–43.
- [6] Smoline, D., 2012. Testing With The Computer: State Of The Art, Needs, And Perspective. In A. Columbus (Ed.), *Advances in psychology research*, volume 87) (pp. 205-226). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- [7] Thornton III, G.C. 1992. *Assessment Centers In Human Resource Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- [8] Thornton III,C. George. 2005. *Panduan Memahami Assessment Centers dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- [9] Thornton, G. C. III, & Rupp, D. E. 2006. *Assessment Centers In Human Resource Management: Strategies For Prediction, Diagnosis, And Development*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers