

Judul Rapat:

Brainstorming Pembahasan *Assesment Center* dengan PPM Management

Hari/ Tanggal : Kami, 14 Mei 2020

Waktu : 13.00 - 15.00 WIB

Tempat : Kediaman masing-masing (WFH)

Media : *Zoom Meeting*

Agenda :

Brainstorming Pembahasan *Assesment Center* dengan PPM Management

Pemimpin Rapat:

Anggara Hayun Anujprana (Kepala Pusat Pengembangan SDM Parekraf)

Narasumber:

Drs. Sjahrul (*PPM Management*)

Peserta Rapat:

1. R. Adi Mukhtar Rivai (Kepala Bidang Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan)
2. Helmi Suhendry (Kepala Subbidang Kompetensi dan Manajemen Talenta)
3. Joko Abu Bakir (Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan)
4. Dimas Irawan
5. Dyah Nita F
6. Francisca Devia Sugesti
7. Azlica Octaria
8. Qorizky Muharani
9. Amalia Diani
10. Imam Arif Wicaksono
11. Jajang Nurjaman
12. Dwi Novitasari
13. Muhammad Yudha Firas
14. Regina Rani

Hasil Rapat:**1. Pembukaan Pak Hayun**

- Tim assessor diharapkan dapat belajar langsung dengan Pak Syahrul mengenai *assessment center* murni, karena saat ini banyak yang melakukan *assessment center* dengan mencampurkan berbagai metode asesmen
- Sudah terdapat beberapa staff yang telah mengikuti Diklat Asesor di PPM, namun dirasa masih belum cukup dalam hal mempraktekan pengalamannya, sehingga dengan *brainstorming* ini diharapkan dapat memperdalam pemahaman akan *assessment center*
- Inti dari *Assesment center* adalah simulasi, ketika menyusun simulasi semakin mendekati situasi real, maka simulasi tersebut semakin akurat hasilnya

2. Pemaparan Konsep Penyusunan Metodologi Penilaian Kompetensi oleh Pak Helmi

- Tim baru terbentuk pada Februari 2020
- Perlu penajaman, informasi dan pendalaman terkait hal-hal yang sudah kami lakukan

3. Brainstorming Assesment center oleh Pak Syahrul

- Pemaparan mengenai sejarah Assesment Center

Dalam menjelaskan tentang sejarah *Assesment center*, pasti akan selalu membahas tentang *job simulation*

- Pemaparan mengenai persiapan Assesment Center

Terdapat beberapa hal yang harus dipersiapkan dalam melakukan metode *assesment center* yaitu :

1. Target job apa yang akan diisi
2. kriteria kesuksesan atau *Job requirement*. *Job requirement* sebenarnya mempermudah seseorang untuk sukses karena gambaran akan kualifikasi seseorang untuk memenuhi jabatan tersebut menjadi jelas
3. Setelah ada *requirement*, lalu dilakukan assesment terhadap pegawai.
4. Dalam menentukan alat tes/metode asesmen yang digunakan kita harus mengetahui daya prediksinya

- Pemaparan mengenai Assessing Management Potential

Dalam *Assesment center*, terdapat beberapa aspek yang terlibat atau berpengaruh dalam melakukan penilaian pegawai yaitu yang pertama adalah otoritas yang menentukan jabatan apa yang akan diisi, lalu yang kedua adalah ruang lingkup jabatan / *job description*. Dari *job description* ini akan diketahui kualifikasi jabatan. Sehingga selanjutnya yang dilakukan adalah mencari orang yang fit dengan organisasi dan tepat memenuhi kualifikasi jabatan tersebut.

Terdapat 3 indikator orang efektif dalam bekerja yaitu :

1. efektif dalam melakukan pekerjaan (*task effectiveness*), sesuai dengan target
2. *Personal effectiveness*, karena terkadang seringkali muncul ketidaksiapan orang dalam melakukan pekerjaan karena kondisi personalnya (mis : psikosomatis ketika diberikan tugas)
3. *social relation effectiveness*, missal termasuk kemampuan seseorang untuk dapat bekerjasama dengan rekan kerjanya

- Pemaparan mengenai Assesment Tool

Berdasarkan matriks yang telah disusun oleh Kemenparekraf dirasa sudah cukup tepat. Hal ini karena memang terdapat beberapa jenis alat ukur/metode asesmen bila dikelompokkan berdasarkan aspek yang diukur yaitu

1. mulai dari aspek *personality* /potensi (kognitif, kematangan pribadi (memberikan respon sesuai dengan stimulus yang diterima), dan *social relation*. Aspek *personality*/potensi ini dapat diukur dengan psikotes.
2. *professional qualification*/ kompetensi teknis / pengetahuan seseorang tentang pekerjaannya. Pengetahuan ini dapat termasuk pengetahuan secara umum mengenai pekerjaan atau peraturan-peraturan. Aspek ini

dapat diukur dengan tertulis, observasi dan *interview*. Hanya saja asesor untuk mengukur aspek ini adalah seseorang yang ahli dalam bidang pekerjaan tersebut.

3. kompetensi manajerial, Kompetensi manajerial adalah kemampuan seseorang untuk mengelola sumber daya yang dimiliki dalam menggerakkan organisasi. Aspek ini dapat diukur dengan metode *assessment center*, *interview* atau *job simulation*. Dalam hal ini asesor dapat siapa saja dan berasal dari apapun latar belakang pendidikan sepanjang dibekali pelatihan sebagai asesor.

- **Pemaparan mengenai kerangka berpikir Assessment Center**

Dalam dunia Manajemen sumber daya manusia, hingga saat ini masih terdapat beragam metode dalam menentukan *job target* tergantung kepada pendekatan apa yang digunakan dalam memilih metode tersebut seperti :

1. Terdapat beberapa pihak yang menggunakan Teknik *performance appraisal* (penilaian prestasi kerja saat ini) sebagaimana pengukuran untuk pegawai dalam mengisi pekerjaan yang lebih besar. *Performance appraisal* ini dirasa kurang tepat karena setiap level jabatan mungkin memiliki *Job requirement* mungkin berbeda
2. Selain itu ada juga yang menggunakan psikotes, padahal psikotes ini lebih mengukur pada aspek potensi, sehingga hanya bila mendasarkan pada psikotes akan kurang efektif
3. metode lain adalah *interview/Behavioral Event Interview* yang menggunakan pendekatan STAR atau menggunakan pengalaman atau situasi yang pernah dilakukan. Hal ini juga dirasa kurang tepat karena yang digunakan adalah pengalaman masa lalu meskipun memiliki tingkat validity 0,6
4. Sedangkan Assesmen center adalah penggunaan sejumlah teknik pengamatan yang didesain agar memungkinkan partisipan dapat mendemonstrasikan/menampilkan kompetensi yang diharapkan , dalam kondisi terstandarisasi. Perilaku partisipan diamati oleh sejumlah pengamat yang terlatih/asesor. Jadi yang diukur adalah perilaku bukan kompetensi secara langsung. Model arau situasi yang dihadapi di *Assesment center* ada yang bersifat individual dan kelompok. *Assesment center* lebih baik digunakan karena perilaku yang diukur dan dapat menggambarkan perilaku pegawai tersebut saat menduduki target jabatan.

- **Pemaparan mengenai definisi Assessment Center**

Assesment center adalah metode mengukur kesiapan seseorang dalam melakukan pekerjaan yang diberikan melalui beberapa simulasi perilaku . Proses *assessment center* dimulai dari menentukan posisi yang akan diisi, menetapkan metode *assessment center* yang akan digunakan dan lalu selanjutnya adalah membangun *job simulation* . *Job simulation* in dapat digambarkan sebagai *future sampling* dari situasi pekerjaan di masa depan yang akan dihadapi pegawai.

- **Pemaparan mengenai Prinsip Dasar Assessment Center**

Assesment center tidak dapat digabungkan dengan metode yang lain seperti psikotes atau *interview*. Hal ini karena konsistensi hasilnya masih

belum tentu kepastiannya. *Interview* dirasa tidak dapat digabungkan karena *interview* menggunakan pengalaman sedangkan *assessment center* yang diamati adalah perilaku. Sedangkan dengan psikoter, bila menggabungkan potensi dan kompetensi maka hasilnya mungkin akan terasa membingungkan bagi beberapa pihak. Namun untuk psikotes ini tergantung pada tujuan asesmennya, bila kompetensi lebih diutamakan maka yang harus dilihat adalah hasil dari *assessment center* nya, sedangkan bila focus pada *talent management* maka yang harus diutamakan adalah potensinya

Sedangkan untuk hal yang harus dipersiapkan dalam melakukan *assessment center* yaitu :

1. Adanya standar kompetensi jabatan dari *job target* yang ditentukan
2. setiap 1 batch pelaksanaan *assessment center* dapat dilakukan pada 6 orang assessee dengan 1 asesor memegang 2 asesee. Asesor ini harus melalui sebuah program pelatihan. Simulasi yang dibuat dalam *assessment center* dapat digunakan pada satu level jabatan tertentu sepanjang tidak berkaitan dengan kompetensi teknis

- **Pemaparan mengenai proses pengembangan Assesment Center: FGD, Pembangunan System, Pembuatan Materi Assesment center**

Terkait pembangunan *Assesment center*, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu :

1. manajemen memiliki pemahaman sama /persepsi yang sama tentang *assessment center*
2. membuat standar kriteria kompetensi
3. proses pembuatan simulasi.

Simulasi hanya bisa dipakai di 1 level saja. *Job simulation* adalah alat ukur sehingga dalam penyusunan harus hati-hati. Bila alat ukur tidak valid maka hasil pengukurannya pun tidak valid. Penyusunan simulasi ini tidak sebentar dapat membutuhkan waktu hingga 3 bulan.

Dalam menyusun simulasi, asesor dapat melakukan survey untuk mengetahui apa saja karakteristik target pekerjaan serta pemahaman mengenai masalah-masalah yang bersifat rutin maupun strategic yang dihadapi *job target* melalui *interview* / observasi terhadap *job holder*

4. Penetapan jenis simulasi.
Asesor minimal menetapkan min 3 metode untuk 1 kompetensi. Tidak ada 1 kompetensi yang hanya diukur oleh 1 simulasi. Pemilihan job simulasi harus mengikuti *job sampling*

5. pelaksanaan *Assesment Center*
Perlunya menyusun panduan untuk para asesor dalam menentukan klasifikasi perilaku dengan tingkat kesulitan yang ada. Panduan ini adalah gambaran perilaku sesuai dengan standar kompetensi dan jenis simulasinya

6. Program *training* untuk para asesor

Terkait pengembangan *Assesment Center* di Kemenparekraf perlu dipertimbangkan kebutuhan jumlah asesor untuk melaksanakan asesmen terhadap 900 peserta karena biasanya 3 asesor *full time* membutuhkan waktu 1 minggu untuk menyelesaikan 1 grup/ 6 laporan.

- **Diskusi**

1. **Nita:** Setelah menyusun simulasi harus ada uji coba? Prosesnya bagaimana?

Jawaban: *Structure validity, face validity.* *Structure validity* dalam jangka waktu lama, jadi kebanyakan di Indonesia menggunakan *face validity*. *Face validity* disini keterbatasannya adalah alat ukur hanya bisa digunakan untuk instansi yang menyusunnya. Hasil validitas didapatkan berdasarkan *feedback* dari assessee terkait konten materi dan durasi. Cara lainnya adalah dengan menyerahkan kepada expert judgement.

2. **Yudha:** Di ASN ada kompetensi manajerial yaitu integritas, bagaimana cara mengukurnya?

Jawaban: Di Kementerian BUMN juga pernah dibahas, integritas sebenarnya bukan termasuk dalam kompetensi, tetapi moral. Integritas tidak membedakan mengenai mampu tidak mampu. Role model integritas tidak membedakan jabatan. Integritas hanya berlaku saat ini, tidak bisa memprediksi di masa yang akan datang. Alat ukur yang bisa digunakan hanya ada satu, yaitu *track record*. Sebagai penyelenggara harus menetapkan standar kompetensi integritas untuk membaca record orang tersebut. *Track record* bisa dari instansi, PPATK, KPK, BIN, jadi tidak di assess.

3. **Pak Adi:** Kami akan melaksanakan profiling untuk staff, mungkin bisa dari medsos ya, tapi akan memakan waktu banyak.

Jawaban: Saya sampai sekarang belum bisa menemukan alat ukur yang bisa mengukur integritas dengan tepat. Kalau soal waktu, sama saja dengan orang yang mengeluhkan biaya AC. Tapi ini soal hasil dan risikonya.

4. **Pak Adi:** Kalau untuk AC apakah seharusnya ada jabatan lowong dulu, baru kita tentukan simulasi AC nya? Kalau yang sekarang untuk profiling staf, stafnya sudah ada, apakah ada metode yang cepat untuk mengukur kompetensinya? Untuk program pengembangan, untuk saran pengembangan sosial kultural bagaimana?

Jawaban: kalau untuk sosialkultural saya harus membaca terlebih dahulu, apakah dia manajerial atau teknis. Untuk pertanyaan pertama, penggunaan AC untuk yang sudah duduk sangat dimungkinkan. Yang kedua apakah harus ada job yang kosong dulu, kalau yang sekarang tidak bisa dukdik. Tidak harus ada posisi kosong, bisa dididik dulu sehingga anda bisa memiliki pilihan. Program talent manajement adalah program yang panjang. Jika sudah duduk tapi ternyata tidak memenuhi kompetensinya, bisa dengan program pengembangan.

5. **Pak Adi:** saya punya amanat untuk mengembangkan AC dan *Talent Pool*, langkah awal yang harus saya lakukan apa saja Pak? Harus ada sistem yang menaungi ya Pak?

Jawaban: dalam penyiapan bisa dibagi dua, satu terkait keorganisasian yaitu sistem, yang kedua teknis AC. Di ASN kenapa harus ada AC karena sudah ada undang-undangnya, jadi mau tidak mau anda harus melakukan. Tinggal diturunkan saja dari peraturan-peraturan tersebut ke Kemenparekraf. Hal tersebut bisa menjadi acuan/payung hukum pelaksanaan AC. Jika sudah bisa membuat panduan AC bisa dijadikan lampiran peraturan. Selanjutnya untuk teknis adalah assessor dan

simulasi. Tahap jangka pendek adalah payung khusus Kemenparekraf dan membangun simulasi, harus ada prioritas mana yang paling memberikan kontribusi besar bagi organisasi. Membuat simulasi paling tidak dibutuhkan waktu tiga bulan. Payung hukum dan teknis bisa berjalan paralel.

- 6. Pak Adi:** Mungkin saat membuat peraturan itu bisa mengundang Bapak untuk hal yang lebih teknis ya. Mungkin kita bisa membuat juknis yang bisa diacu assessor untuk melaksanakan AC.

Jawaban: Bukan hanya assessor tapi juga pengelola SDM di Kemenparekraf.

- 7. Pak Helmi:** Terkait dengan pekerjaan kami yang sudah ada di depan mata Pak, terkait profiling 900 pegawai, kira-kira teknik apa yang bisa mempercepat proses itu? Kedua, assessor kami hanya ada 6 orang, kira-kira satu orang assessor bisa menyelesaikan berapa AC pegawai supaya kami bisa berhitung?

Jawaban: Pertama, menilai orang perlu hati-hati, bukan hanya menyangkut organisasi tapi juga menyangkut orang tersebut. Jika anda bertanya bagaimana mempercepat saya tidak bisa memberikan jawaban. Tapi mungkin Anda bisa pilih dari 900 orang ini, mungkin di layer operasional atau eselon IV. Mungkin Anda bisa menggunakan BEI, satu hari *interviewer* bisa mengukur 3 orang. Dari sisi pelaksanaan bisa lebih cepat dari Assessment Center. Kalau untuk tingkat Eselon III, masih bisa pakai *interview*, tapi semakin tinggi semakin kompleks level kompetensinya, sebaiknya menggunakan AC. Untuk AC per aktivitas bisa 6 peserta assessment, satu assessor untuk 2 orang, membutuhkan waktu lima hari sampai penyusunan laporan. Biasanya dalam waktu satu bulan ada satu minggu off untuk assessor. Bagaimana cara agar para assessor siap? Harus ada proses magang, mbak Rani dan tim bisa membimbing.

- 8. Pak Adi:** Kemarin awalnya justru bukan 900 tapi malah 1500 orang. Tadi sudah saya hitung, betul juga sepertinya harus punya 24 orang assessor.

Jawaban: Fasilitas ruangan/fasilitas pendukung harus siap juga.

- 9. Pak Adi:** sekarang covid, kalau *online assessment* bagaimana

Jawaban: online assessment sah-sah saja, tapi kelemahan online dari sisi teknis. Yang kedua, jika melakukan *assessment online* dalam bentuk simulasi tertulis, seberapa jauh kita sebagai penyelenggara bisa menjamin alat yang sebenarnya confidential tidak tersebar kemana-mana? Nanti menjadi issue soal bocor, problemnya menjadi di luar AC. *Online assessment* bisa digunakan hanya dalam situasi darurat saja. *Online* tidak dapat menggambarkan real job, tapi tidak memungkinkan bisa menggunakan online assessment.

- 10. Pak Adi:** Tapi kami harus menghabiskan anggaran dan harus terlaksana assessment 900 orang, bagaimana harus dilaksanakan dan dengan hasil yang mendekati kebenaran?

Jawaban: dalam referensi *assessment*, *online assessment* dihindari untuk posisi dengan risiko tinggi. Mungkin bisa bertahap dilakukan, simulasi yang digunakan untuk kondisi online, dan simulasi di luar kondisi darurat.

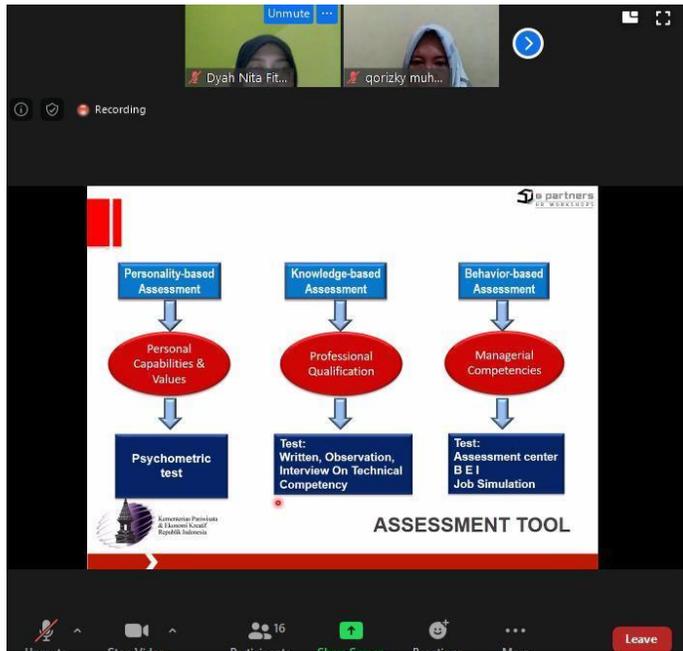
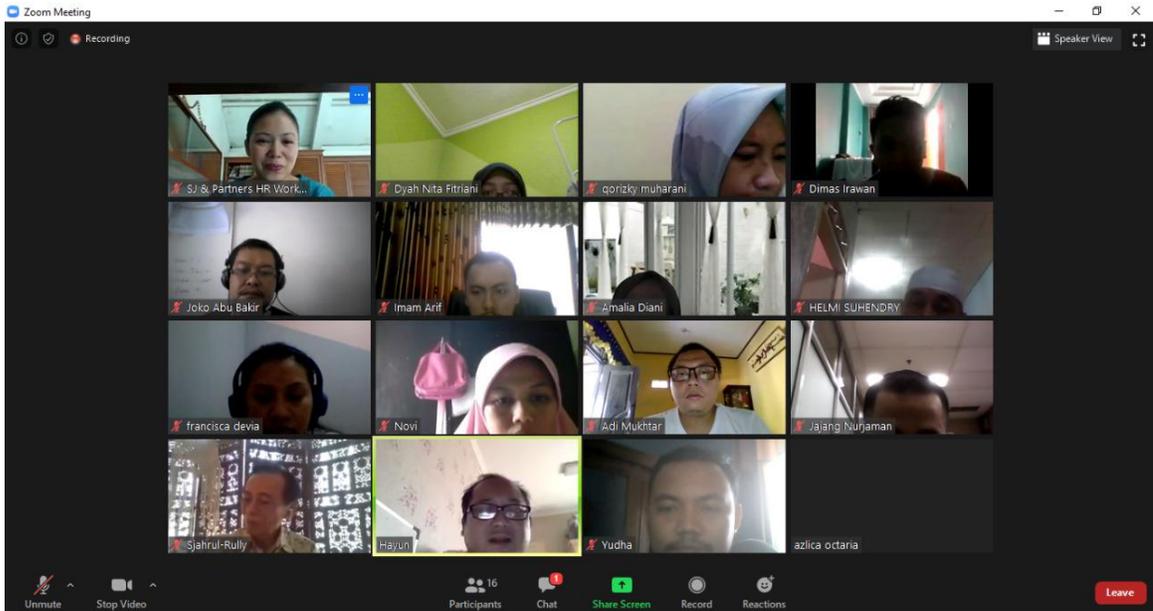
Kesimpulan Rapat:

- Assessment Center merupakan metode pengukuran kompetensi yang multi metode, multi assesor, dan multi job simulation

Satu simulasi hanya bisa dipakai di satu level. Simulasi yang dibuat harus diuji coba ke level yang sama untuk melihat validitasnya, atau bisa juga menggunakan expert judgement.

- Pelaksanaan AC yang ideal untuk hasil yang objektif perbandingannya adalah 1 assessor : 2 assessee
- Jika dibutuhkan metode pengukuran kompetensi yang cepat, tidak dapat menggunakan Assessment Center, namun dapat menggunakan Behavioral Event Interview (BEI)
- Pelaksanaan Assessment online mungkin dapat dilakukan, namun terdapat kelemahan dalam segi teknis dan kerahasiaan simulasi.

DOKUMENTASI:=-



Notulis,

Dyah Nita Fitriani

dan

Francisca Devia Sugesti

