

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas tentunya perlu didukung adanya Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, bertanggungjawab, adil, jujur dan kompeten dalam bidangnya. Dengan kata lain, PNS dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya.

Penilaian kompetensi pegawai menjadi penting agar penempatan pegawai sesuai kompetensi yang dimilikinya. Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumberdaya manusia sependapat bahwa penilaian kompetensi pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian kompetensi yang rasional dan ditetapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menunjukkan tujuan, jalur,

Bagi organisasi, hasil penilaian kompetensi para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia efektif.¹

Sudah menjadi bahan perbincangan diberbagai media sosial dan media lainya bahwa birokrasi menjadi salah satu sarangnya dalam praktek Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN) mulai dari proses rekrutmen sampai penempatan pegawai. Dari berbagai hasil penelitian birokrasi dan pelayanan publik di Indonesia yang dilakukan oleh Tri Yuwono (2003), Laili Bariroh (2004), Agus Dwiyo dkk (2007), Miftah Toha (2007), Safuan Rozi (2006), Syahrazad Mazdar (2008), Ridwan Rizab dan Hidayaturrahmi (2009), dan Yuni Woro Astuti (2009), menunjukkan bahwa birokrasi Indonesia sebagai ujung tombak pelayan publik belum menunjukkan perubahan signifikan dari kondisi sebelum reformasi. Bahkan saat ini diperparah dengan maraknya isu nepotisme dalam rekrutmen dan pengembangan karier (promosi jabatan).²

Penempatan jabatan dalam birokrasi seringkali di dasari oleh kepentingan politik penguasa saat ini. Sebagai contoh proses mutasi jabatan yang dilakukan oleh Gubernur Sulawesi Tenggara, Ali Mazi, tersandung kasus hukum (2007), maka pelaksanaan tugas gubernur diserahkan kepada

¹ Sodang P. Siagian, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Bumi Aksara. Hal. 223-224

² Ali Mazi, 2011, *Manajemen Publik*, Jakarta, Bumi Aksara. Hal. 78

wakil Gubernur Sulawesi Tenggara, Yusro Silondae yang kemudian mengadakan mutasi jabatan dan saat itu lebih dari setengah eselon II pada level pemerintahan provinsi diganti bahkan sebagian besar dinonjobkan. Setelah Ali Mazi mendapatkan kembali didudukkan sebagai gubernur, diadakan lagi perombakan sebelumnya pada posisi semula, bahkan ada kemudian yang dinonjobkan.³

Selain contoh diatas masih banyak kasus kasus serupa itu. Kondisi tidak stabil ini tak heran menempatkan birokrasi Indonesia terburuk ke-2 (dua) di Asia Tenggara berdasarkan survey yang PERS (*Political and Ekonomi Risk Consultacy*) dalam hal pelayanan kepada masyarakat. (lihat tabel 1.1).

Tabel 1.1

Kinerja Birokrasi Di Asia

Negara	Skala	Peringkat
India	9,41	1
Indonesia	8,59	2
Filipina	8,37	3
Vietnam	8,13	4
China	7,93	5
Malaysia	6,97	6
Taiwan	6,60	7
Jepang	6,57	8
Korea Selatan	6,13	9
Thailand	5,53	10
Hongkong	3,49	11
Singapura	2,53	12

Sumber: PERC (*Political and Economic Risk Consultancy*), 2010

Mengapa konsisi semacam ini bisa terjadi? Seharusnya birokrasi

1. Untuk melindungi publik dari konsekuensi politik dan kebijakan

atas dasar *merit system* yang mengedepankan keahlian dan pengalaman. Memang tidak dapat dipungkiri intervensi pejabat politik terhadap pejabat birokrasi sulit untuk dipisahkan. Untuk itu diperlukan sistem dalam pengembangan karier pegawai yang mampu bersifat obyektif atau minimal bisa mengurangi tingkat KKN yang terjadi di birokrasi. Permasalahan keadilan dalam pemerintahan (Bebas KKN), tahun 2008 saja Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta menurut Indonesia Governance Index juga tidak menunjukkan hal yang baik. Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki skor 1,85 sementara setelah adanya *assessment center* menunjukkan tren positif, tahun 2012 memperoleh skor 2,94. Hal ini artinya ada korelasi yang baik.

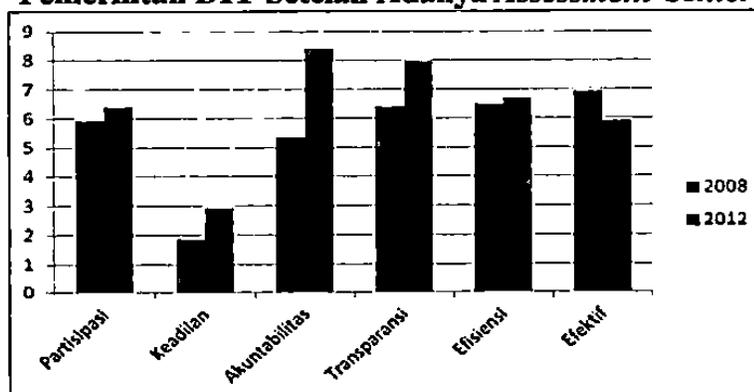
Pengukuran kompetensi pegawai ada dua metode yaitu, *quasi assessment center* dan *assessment center*. Bedanya kalau *assessment center* lebih lengkap alat ukurnya meliputi psikotes, kuisioner kompetensi, wawancara, dan simulasi-simulasi. sedangkan *quasi assessment center* tidak selengkap itu.

Assessment center merupakan metode yang berbasis kompetensi yang didesain dengan mengikuti standar internasional. Mengacu pada definisi konseptual yang diakui secara universal, maka metode *assessment center* juga diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritical bagi keberhasilan kinerja yang unggul. *Assessment center* merupakan suatu metodologi untuk

sehingga hasil dari proses *assessment center* dapat digunakan dalam strategi pengembangan SDM suatu organisasi.

Dengan adanya *assessment center* diharapkan akan terciptanya pengembangan karier yang lebih obyektif dan lebih tepat sasaran. Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta yang menerapkan sistem ini juga merupakan daerah yang memiliki tata kelola terbaik dipemerintahannya yaitu Daerah Provinsi Istimewa Yogyakarta.⁴ Berikut ini korelasi antara setelah adanya *assessment center* di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2008 dan tahun 2012.

Grafik 1.1
Pemerintah DIY Setelah Adanya *Assesment Center*



Sumber: Indonesia Government Index, 2012

Dari grafik diatas dapat kita lihat bahwa sejak dimulainya *assessment center* tahun 2008 sampai dengan 2012 ada semacam kenaikan tiap indikator, terutama bagian keadilan juga mengalami kenaikan. Meskipun begitu, bagian efektifitas pemeritahan masih rendah. Hal ini karena efektifitas berkaitan dengan jumlah penduduk yang terus bertambah, beban pemerintah semakin

bertambah. Maka diperlukan perbaikan agar lebih efektif lagi. Faktor-faktor lain seperti tingkat pendidikan juga berpengaruh disini tapi setidaknya dengan adanya *assessment center* menunjukkan tren positif untuk tata kelola pemerintahan di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan salah satu daerah di Indonesia yang menerapkan *assessment center*. Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta melalui UPTLTD Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai menerapkan metode *assessment center* untuk mengetahui kompetensi para pegawainya. Berikut ini tabel organisasi publik di Indonesia yang menerapkan *assessment center*:

Tabel 1.2
Daerah Atau Organisasi Publik Yang Menggunakan
Assesment Center

No.	Nama Daerah/Organisasi
1.	Badan Kepegawaian Negara (BKN)
2.	Dinas Psikologi Angkatan Darat
3.	Provinsi Jawa Barat
4.	Propinsi D.I Yogyakarta
5.	Fakultas Psikologi UGM
6.	Institut Teknologi Bandung (ITB)
7.	Pemerintah Daerah Surabaya
8.	Pemerintah Daerah Semarang

Sumber: LAN (Lembaga Administrasi Negara), 2013⁵

⁵ [http://asesmen.bandung.lan.go.id/home/48-assessment-center-dalam-manajemen-sumber-daya-
aparatur](http://asesmen.bandung.lan.go.id/home/48-assessment-center-dalam-manajemen-sumber-daya-
aparatur) diakses pada tanggal 23 meret 2014 pukul 11.03

Selain itu Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Badan Kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta baru-baru ini juga mendapatkan anugrah penghargaan yaitu berupa telah dinyatakan lulus dan berhak memperoleh Sertifikasi ISO 9001:2008 pada layanan Pengukuran Kompetensi Pegawai serta layanan Kenaikan Pangkat PNS.⁶

Dari latar belakang di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam hal ini adalah: Seperti apa peran assesment center dalam pengembangan karier pegawai di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013. Hal tersebut di atas yang mendasari penulis untuk melakukan penelitian yang berjudul: “Peran *Assessment Center* Dalam Pengembangan Karier Pegawai di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2013”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *assessment center* di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013?
2. Bagaimana pengembangan karier di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013?
3. Bagaimana peran *assessment center* dalam pengembangan karier di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan *assesment center* di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013.
2. Untuk mengetahui pengembangan karier di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013.
3. Untuk mengetahui peran *assessment center* dalam pengembangan karier di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013.

b. Manfaat Penelitian

1. Menambah pengetahuan bagi penulis baik yang bersifat teoritis maupun praktis.
2. Bagi ilmu pengetahuan:
 - a) Sebagai sumbangsih ilmu pengetahuan dalam fokus kajian yang ada dalam penelitian.
 - b) Peran *assessment center* terhadap pengembangan karier pegawai.

3. Bagi Pembangunan:

Sebagai masukan bagi Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta dalam upaya meningkatkan peran *assesment center* untuk pengembangan karier pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah.

D. Kerangka Dasar Teori

Teori merupakan uraian yang menjelaskan variabel-variabel dan hubungan antara variabel berdasarkan konsep dan definisi tertentu. Dan juga teori merupakan serangkaian asumsi, konsep, abstrak, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena alami yang menjadi pusat penelitian.⁷

1. Peran

Menurut Horton dan Hunt (1993) peran adalah perilaku yang diharapkan dari seseorang yang memiliki suatu status. Berbagai peran yang tergabung dan terkait pada status ini oleh Meton (1968) dinamakan perangkat peran (role set). Abu ahmadi (1982) mendefinisikan peran sebagai suatu kompleks pengharapan manusia terhadap caranya individu harus bersikap dan berbuat dalam situasi tertentu berdasarkan status dan fungsi sosialnya.⁸ Peran berarti adanya sebuah tindakan yang diharapkan dari seseorang yang memiliki status sebagai orang yang dianggap bertanggung jawab dalam suatu permasalahan tertentu. Hal ini menandakan peran itu muncul karena status yang dimiliki seseorang sebagai orang yang menjadi harapan bagi orang lain.

Peran dapat dihubungkan dengan tanggung jawab yang dimiliki seseorang dalam mencapai keberhasilan pembangunan sehingga peran yang dilakukan seseorang dapat mempengaruhi keberhasilan sebuah pembangunan. Salah satunya adalah dalam pengembangan karier dimana

⁷ Sofian Efendi dan Masri Singaribun, 1989, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, LP3ESD. Hal 37

⁸ Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt, 1984, *Sociology*. Edisi keenam. Internasional Student Edition. Tokyo: Mc. Graw-Hill Book Company Inc

pihak yang turut berperan adalah perangkat assesment center sehingga memiliki peran yaitu turut bertanggung jawab dalam keberhasilan pengembangan karier.

2. *Assesment Center*

2.1 *Pengertian Assessment center*

Assessment center bukanlah sebutan untuk suatu tempat-kompleks bangunan, gedung ataupun ruangan besar di dalam gedung-yang menjadi pusat aktivitas-aktivitas *assessment center* sebagaimana bayangan yang cenderung timbul di dalam pikiran yang baru mengenal istilah ini. Kendati mungkin beberapa organisasi besar memang mempunyai tempat atau ruangan tertentu dengan berbagai perlengkapan yang khusus digunakan untuk aktivitas-aktivitas *assessment center*, bukan itu yang digunakan dalam penulisan ini. Istilah *assessment center* digunakan untuk menyebut sebuah proses, prosedur, atau metode pendekatan untuk menilai dan mengukur kompetensi orang.

Henaman mengartikan *assessment center* sebagai sekumpulan prediksi yang digunakan untuk meramalkan keberhasilan pegawai terutama yang ditunjukkan untuk mereka yang akan duduk pada jabatan-jabatan tinggi/strategis.⁹

R. Dennis Middlemist, Michael A. Hitt, Charles R. Greer menyatakan bahwa :

“Sebuah proses seleksi telah berevolusi dengan mengkombinasikan banyak perangkat seleksi lain seperti wawancara, prosedur pengujian yang bervariasi dan latihan – latihan yang dikembangkan untuk situasi tertentu yang mensimulasikan aspek – aspek tertentu dari pekerjaan. Proses penilaian yang dikombinasikan ini disebut sebagai “*assessment center*” disebut sebagai center/pusat karena prosedur penilaian ini telah sering dilakukan dengan periode satu hari hingga satu minggu pada lokasi – lokasi yang jauh dari tempat kerja atau *assessment center* merupakan suatu proses dimana pesertanya berpartisipasi dalam latihan keahlian dan mempergunakan keahlian mereka untuk melaksanakan aktivitas tertentu yang dinilai.”¹⁰

Menurut buku pegangan '*Industrial and Organizational Pshycology*' (Psikologi Industri dan Organisasi) yang diedisi oleh Dunnette, istilah '*assessment center*' berarti:

“Serangkaian aktivitas yang distandarisasi dari suatu kelompok yang memberikan dasar untuk menilai atau memprediksi tingkah laku individu yang dikenal atau dipercayai memiliki relevansi dengan pekerjaan yang dilaksanakan dalam kerangka organisasi.”¹¹

Sementara itu Garry and Kenneth dikutip oleh Robert menjelaskan bahwa:

*“An assessment center consist of standarddized evaluations of behavior on multiple inputs. Multiple train observers and techniques are used. Judgement about behavior are made, ini part, from spesially devoleped assessment simullations. These judgements are pooled by assessor at an evaluation meeting during which assessment data are reported and discussed and the assessors agree on evaluation of the dimansion and any overall evaluation that it mades.”*¹² (Assessment center terdiri dari evaluasi standar perilaku pada beberapa masukan. Terdiri dari beberapa penilai dan beberapa teknik yang digunakan. Penilaian tentang perilaku yang dibuat, sebagian, khususnya

¹⁰ Khawarita Siregar, 2004. *Assessment Centre*, Universitas Sumatera Utara: e-USU Repository. Hal. 4

¹¹ Dunnette, M.D., 1978, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Jilid II)*. Chichago: Rand McNally College Publishing Company.

¹² ... Hal. 648

berasal dari pengembangan simulasi assessment. Penilaian ini dikumpulkan oleh penilai pada rapat evaluasi di mana data pengkajian dilaporkan dan dibahas dan disetujui penilai pada saat evaluasi dan setiap evaluasi secara keseluruhan yang dibuat).

Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 23 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil *assessment center* di jelaskan sebagai berikut:

“*Assessment center* adalah metode terstandar yang digunakan untuk menilai/mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan PNS dalam suatu jabatan dengan menggunakan alat ukur simulasi paling kurang 2 (dua) simulasi disamping alat ukur psikotes, kuesioner kompetensi, dan wawancara kompetensi berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa *assessor*”¹³

Selanjutnya Lathan and Kenneth secara teknis menguraikan bahwa *assessment center* merupakan suatu prosedur untuk mengukur tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan atau *knowlage, skills, and ability* (KSA) dengan menggunakan berbagai instrumen. Tingkat KSA seseorang akan terpolakan dalam suatu tingkah laku yang didemonstrasikan pada saat pelamar menyelesaikan tes kemampuannya. Dalam penelitian ini sistem tes didesain dimana peserta tes diberi beberapa kesempatan untuk mendemonstrasikan suatu perilaku tertentu yang dievaluasi. Evaluasi perilaku yang diamati ini dilakukan oleh beberapa *assessor* (penilai) yang telah terlatih untuk melakukan pengamatan dan pencatatan, suatu perilaku

yang dievaluasi. Atas dasar tentang perilaku ini selanjutnya tim assessor mendiskusikannya sehingga terdapat suatu konsensus hasil penilaian untuk masing-masing yang dinilai.¹⁴

Berdasarkan hasil penelitian, metode penilaian kompetensi yang mempunyai tingkat validitas yang lebih tinggi dari metode-metode penilain yang lain adalah metode *assessment center* karena metode ini merupakan suatu metode yang bersifat *multy method* dan *multy assessor*. Latham and Wexley menguraikan bahwa *assessment center* merupakan suatu prosedur untuk mengukur tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan atau *knowlage, skills, and ability* (KSA).¹⁵

Gatewood menjelaskan bahwa kegiatan *assessment center* terlebih dahulu dimulai dengan analisis jabatan, dengan maksud untuk mengidentifikasi *cluster* kegiatan jabatan yang dianggap penting untuk setiap jabatan yang diamati tersebut. Masing-masing cluster sebaiknya dibuat spesifik, dapat diamati dan terdiri dari tugas-tugas jabatan yang dianggap berhubungan. Cluster jabatan inilah dirujuk sebagai dimensi yang diukur melalui dimensi *assessment center*.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *assessment center* merupakan suatu metode atau proses dalam menilai (evaluasi) kemampuan individu yang dimana didasarkan pada keahlian mereka.

manusia, yang dilakukan secara bertahap dan menggunakan beragam simulasi dan instrument perilaku.

Penilaian kompetensi sebagian besar dilakukan berdasarkan kinerja para peserta dalam simulasi-simulasi *assessment center* yang didesain secara khusus. Para peserta dalam proses *assessment center* diuji dengan tes-tes kinerja yang mempresentasikan konteks jabatan dan bahkan mencerminkan *content* jabatan.

2.2 Karakteristik *Assessment center*

Istilah *assessment center* digunakan untuk menyebut sebuah proses, prosedur atau metode pendekatan untuk menilai dan mengukur kompetensi orang. Sebuah *assessment center* mengkombinasikan tujuan teknis penilaian yang akurat dengan tujuan konsultasi dalam hal rasa penerimaan dan kepemilikan. Beberapa karakteristik utama *assessment center*, antara lain:¹⁶

1. Menggunakan kombinasi beberapa jenis teknik dan metode *assessment*.
2. *Assessment* dilakukan berdasarkan suatu acuan tertentu yang bersifat multikriteria.
3. Keterlibatan sekaligus sejumlah *assessor* dalam sebuah proses *assessment*, tujuannya untuk mengoptimalkan derajat objektivitas penilaian serta menekan bias. *Assessor* lazimnya

¹⁶ Prihadi, Syaiful F, 2004, *Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. Hal. 4

adalah seorang spesialis profesional atau line manager, dan lebih baik lagi jika berprofesi sebagai psikolog.

4. Kesertaan sejumlah assessor sekaligus di dalam sebuah proses assessment.
5. Informasi dan data yang diperoleh diintegrasikan sedemikian rupa sehingga tersusun suatu kesimpulan berupa rekomendasi sebagai hasil program *assessment center*. Data dan informasi itu diperoleh dari hasil observasi pada sejumlah latihan simulasi, tes-tes psikologi, serta wawancara; berupa indikasi-indikasi perilaku yang secara serentak diintegrasikan dalam suatu sesi diantara para assessor.

2.3 Konsep Dasar dan Tahapan Dalam Proses *Assessment Center*

Proses *assessment center* bertumpu pada konsep tentang simulasi langsung. Kinerja seseorang yang dilakukan pada saat latihan simulasi, mencerminkan atau memprediksikan perilaku mereka di dalam melaksanakan tugas pada jabatan itu sendiri. Metode ini mengambil sampel perilaku para peserta dalam suatu susunan latihan simulasi mengenai jabatan yang menjadi target.

Tahapan proses *assessment center* biasanya terdiri dari:

1. Melakukan analisis terhadap jabatan target untuk menentukan berbagai dimensi kompetensi yang diperlukan.
2. Berdasar dimensi yang tercakup dalam model kompetensi,

ditentukan jenis-jenis latihan simulasi tepat untuk dapat

merangsang dan memunculkan bukti-bukti berupa perilaku yang mengindikasikan dimensi kompetensi tersebut.

3. Membentuk tim assessor yang kompeten, andal dan profesional, menguasai model kompetensi dan perangkat latihan simulasi dengan baik, sehingga dibutuhkan konstruksi model kompetensi serta desain dan juga konstruksi perangkat assessment centre.
4. Pembentukan tim manajemen proyek dan pengelolaan program.
5. Dari tiap metode, para assessor mengumpulkan data sebagai hasil dari observasi berupa catatan mengenai perkataan, perilaku, atau respon lainnya dari tiap peserta yang bisa menjadi bukti untuk kompetensi tertentu.
6. Pengolahan data. Tahap ini terdiri dari proses *scoring*, interpretasi data mentah (catatan perilaku) dari tiap sumber atau metode menjadi informasi yang dapat menjadi bukti indikasi kompetensi tertentu, kemudian mengelompokkan informasi menurut kategori tiap dimensi dan terintegrasi yang biasanya berupa profile rating atau kualitas peserta pada tiap dimensi kompetensi yang termuat dalam model.
7. Penyusunan hasil laporan. Laporan ini biasanya terdiri atas dua jenis, yaitu laporan individual dan laporan kelompok. Pada

akhir program assessment centre, laporan atau hasil akhir

merupakan output utama, sebagai media yang dapat menampilkan gambaran jelas tidak hanya mengenai kesimpulan hasil assessment, namun juga berbagai bukti berupa himpunan informasi esensial yang berfungsi sebagai input dalam proses pengolahan untuk mencapai kesimpulan tersebut. Dan ini berguna sebagai bahan dasar dalam menyampaikan umpan balik kepada peserta.¹⁷

2.4 Tujuan dan Manfaat *Assessment Center*

Metode *assessment center* memberikan kontribusi tak ternilai dalam membantu para manajer lini dan manajer sumber daya manusia membuat keputusan mengenai seleksi dan penempatan, perencanaan suksesi, dan training dan *development*. Tujuan dari metode ini menurut Veithzal Rivai, *et.all.*, yaitu:¹⁸

- a. Mengidentifikasi orang yang cocok bagi suatu jenis dan tingkat pekerjaan;
- b. Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan
- c. Untuk mengidentifikasi orang yang akan dipromosikan pada jabatan tertentu.

Assessment center yang merupakan suatu metodologi untuk menilai atau mengevaluasi perilaku pegawai dalam pekerjaan

¹⁷ Dyah Ayu Lestari Windi Astuti, 2006, *Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif Dengan Assessment Cente*, UGM, Jurnal Manajemen, Vol. 6, No.1, Nov 2006. Hal 6-7

¹⁸ Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk*

sehingga hasil dari proses *assessment center* dapat digunakan dalam strategi pengembangan SDM suatu organisasi. Fredy Joko seorang assessor *assessment center* BPKP dalam artikelnya yang berjudul “Management *Assessment center* BPKP” menjelaskan bahwa manfaat yang dapat digunakan dari hasil *assessment center* antara lain:¹⁹

- a. Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu,
- b. Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui suatu metode yang memiliki akurasi dan obyektifitas yang dapat diandalkan,
- c. Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai,
- d. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan managerial pegawai.

Manfaat yang diperoleh dari *assessment center* tersebut dapat dipergunakan oleh pimpinan organisasi sebagai salah satu sarana/alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan karier pegawai.

3. Pengembangan Karier

3.1 Pengertian Pengembangan Karier

Menurut Veithzal Rivai, *et.all.* pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam

¹⁹ Joko, Fredy., Artikel: *Management Assessment Centre BPKP*, <http://pusdiklatwas.bpkp.go.id>

rangka mencapai karier yang diinginkan.²⁰ Sedangkan menurut Martoyo menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan organisasi yang bersangkutan.²¹ Menurut Fubrin mendefinisikan pengembangan karier adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.²²

Menurut Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa pengembangan karier yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan.²³

Pengembangan karier seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, disebabkan karena tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan pegawai, maka bagian

²⁰ Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Perusahaan*, edisi ke-2, Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada. Hal. 274

²¹ Susilo Martoyo, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-2, Yogyakarta: BPFE. Hal. 70

²² Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, Hal. 77

²³

personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan/pegawai.

Karier merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang. Dengan demikian, karier menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam suatu jenjang atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerjanya dalam suatu organisasi.

Pengembangan karier pegawai dapat dilakukan melalui dua cara diklat dan non diklat. Contoh pengembangan karier melalui diklat adalah menyekolahkan pegawai, memberi pelatihan, memberikan pelatihan sambil bekerja. Contoh pengembangan karier melalui nondiklat adalah memberikan penghargaan kepada pegawai, mempromosikan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi, dan merotasi/mutasi ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

Program-program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan organisasi dapat efektif dan efisien sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan. Menurut Mahmuda menyatakan bahwa, dalam pekerjaan diperlukan adanya suatu pengembangan karier yang meliputi: mutasi, promosi dan demosi.²⁴

²⁴ Siti Mahmuda.2005. Analisis Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi Terhadap Pengembangan Karier Pegawai (studi Kasus Pada Komisi VII Direktorat Jenderal Bea dan Cukai)

Menurut Hasibuan, 'Mutasi horizontal (rotasi) adalah pemindahan seorang karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya, tetapi pangkatnya tetap, hanya pekerjaan yang berbeda'. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan. Mutasi merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi kerja. Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.²⁵

Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Menurut Hasibuan, "*promosi authority* dan *responsibility*-nya semakin besar biasanya diikuti kenaikan pendapatan." Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.²⁶

Selanjutnya Simamora menyatakan: "Promosi (*promotion*) terjadi tatkala seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan keposisi lainnya yang lebih tinggi, tanggung jawab, dan /atau jenjang

organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dalam keahlian, kemampuan, dan tanggung jawab sebaliknya, para karyawan lazimnya menerima kenaikan gaji dan kadang-kadang tunjangan, otoritas, dan status yang lebih tinggi.²⁷

Menurut Hasibuan, "Demosi yaitu mutasi dengan cara penuruna pangkat atau jabatan seseorang". Dengan kata lain demosi adalah perpindahan karyawan dari suatu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan serta statusnya semakin rendah. Misalnya sudah waktunya pensiun dengan alasan masa kerja sudah berakhir atau diberhentikan karena karyawan melanggar ketentuan instansi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu ke arah yang positif dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan kerja yang efektif serta menunjang peningkatan karier karyawan. Hal ini diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, status, kekuasaan dan ganjaran. Adapun dinamika perkembangannya bisa dalam bentuk gerakan ke atas, menyilang menyamping maupun tugas-tugas khusus dalam struktur kerja organisasi. Karier sendiri menunjukkan perkembangan

²⁷ Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta. Hal. 642

- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
Pengembangan karier membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial
Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi *turn over* dan biaya kepegawaian
Pengembangan karier dapat menjadikan *turn over* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan potensi dan manajerial
Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai
Pengembangan karier dimakudkan mengintegrasikan

- j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

3.3 Manfaat Pengembangan Karier

Perusahaan/organisasi perlu mengarahkan pengembangan karier tersebut agar dapat menghasilkan manfaat yang menguntungkan. Menurut Siagian diantara sekian banyak manfaat yang dipetik oleh organisasi, ada lima manfaat yang sering mendapat sorotan utama, sebagai berikut: ²⁹

- a. Pengembangan karier memberikan petunjuk tentang siapa diantara pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan dimasa depan,
- b. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai,
- c. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar

merubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan adanya sasaran karier yang jelas para pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif dibarengi oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, interpretasi apa pun yang diberikan mengenai kepuasan itu.

- d. Pengembangan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti professional.
- e. Pengembangan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya hanya karena atasan langsung mereka.

Manfaat-manfaat tersebut pada akhirnya akan memberikan banyak sumbangan besar bagi perusahaan, tidak hanya sumber daya manusianya yang semakin bertambah nilainya tetapi juga tujuan dan sasaran perusahaan akan semakin diarah.

3.4 Faktor-faktor Pengembangan Karier

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier menurut A.Sitohang adalah: ³⁰

1. Kebijakan organisasi

Merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karier seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karier dalam perusahaan.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karier seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karier.

3. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karier seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan kariernya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya

4. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karier dimasa mendatang.

5. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karier yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi Turn Over karyawan.

7. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

4. Badan Kepegawaian Daerah

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 Tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah Pasal 1

menetapkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah

perangkat daerah yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam membantu tugas pokok Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Jadi, dalam hal manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah Istimewa Yogyakarta yang melakukan adalah Badan Kepegawaian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta (BKD DIY). Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah disini adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban, yang meliputi perencanaan, penga, pengembangan, kualitas, penempatan, promosi, pengajian, kesejahteraan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah.

5. Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai

Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai (Balai PKP) merupakan suatu lembaga yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Daerah Nomor 7 Tahun 2008, mempunyai fungsi penilaian secara obyektif, adil dan terukur dengan menggunakan metode *assessment center*. Balai PKP merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dari Badan Kepegawaian Daerah.

E. Definisi Konseptual

Definisi konseptual yaitu salah satu unsur penelitian yang penting dan merupakan definisi yang dipakai oleh peneliti untuk menggambarkan secara abstrak suatu fenomena sosial atau fenomena alami. Definisi

F. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahu bagaimana cara mengukur variable. Dengan kata lain definisi operasional adalah petunjuk dan pelaksana untuk mengukur suatu variable.³¹

Sementara itu, definisi operasional menurut Koentjoningrat adalah usaha untuk mengubah konsep yang berupa construct dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain.³²

Dalam definisi operasional yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Adapun yang menjadi variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah peran assesment center dengan indikatornya sebagai berikut:

- a. Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu,
- b. Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui suatu metode yang memiliki akurasi dan obyektifitas yang dapat diandalkan,
- c. Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai,
- d. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan managerial pegawai.

³¹ Sofyan Effendi dan Masri Singarimbun, 1986, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel Terikat (Y) adalah sejumlah gejala atau faktor maupun unsur yang ada atau muncul dipengaruhi atau ditentukan adanya variabel bebas dan bukan karena adanya variabel lain. Maka variabel terikatnya adalah pengembangan karier. Adapun indikator dari pengembangan karier itu sendiri adalah:

1. Mutasi adalah pemindahan seorang karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya, tetapi pangkatnya tetap, hanya pekerjaan yang berbeda.
2. Promosi (*promotion*) terjadi tatkala seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan keposisi lainnya yang lebih tinggi, tanggung jawab, dan /atau jenjang organisasionalnya.
3. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan tindakan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan pegawai.

Dari definisi operasional diatas maka dapat digambarkan kerangka berfikir seperti dibawah ini

Gambar 1.1
Kerangka Berfikir Penelitian

Variabel Bebas (X)

Peran *Assessment center*:

1. Memperoleh kriteria jabatan tertentu
2. Identifikasi kader-kader pemimpin
3. Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai
4. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan managerial pegawai.

Variabel Terikat (Y)

Pengembangan Karir:

1. Mutasi,
2. Promosi,
3. Diklat

Dengan adanya gambar kerangka pemikiran di atas diharapkan dapat memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian tentang peran *assesment center* dalam pengembangan karier pegawai di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013.

G. Metode Penelitian

Agar hasil penelitian ini dapat di pertanggungjawabkan, maka perlu ditetapkan terlebih dahulu segala rencana yang akan dikerjakan dalam penelitian ini, sesuai dengan cara dan metodologis yang telah ditetapkan.

Masalah metodologis yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini adalah:

1. Jenis Penelitian

Sesuai dengan jenis dan tipe penelitian, maka tipe penelitian yang dipergunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah tipe penelitian Analisis Deskriptif-Kualitatif. Berusaha untuk menjelaskan suatu fenomena secara deskripsi untuk melakukan analisis serta penilaian mengenai fenomena atau gejala yang ada dalam penyelenggaraan pemerintah.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan objek yang sangat vital, oleh karena itu dalam penelitian ini lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti adalah Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Unit Analisis

Karena penelitian ini akan menganalisis peran *assesment center* terhadap pengembangan karier pegawai, maka unit analisa dalam

penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah dan Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

4. Data Yang Dibutuhkan

Ada dua data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan sumber data.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku-buku, makalah dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

5. Teknik Pengumpulan Data

Tiga teknik pengumpulan data yang dipakai, yaitu:

a. Wawancara

Teknik ini dipergunakan untuk memperoleh data/keterangan dengan mewawancarai orang yang terlibat langsung dengan aktivitas yang diteliti dalam penelitian. Berikut daftar

Tabel 1.3
Daftar Narasumber

No.	Nama	Jabatan
1.	Drs. Eko Nuryanta	Kepala Balai PKP
2.	Peni Sumarwanti, S.Psi	<i>Assessor</i>
3.	Heru Purnama, SE	Kabid Pengembangan Pegawai
4.	Drs. Teguh Suhada, M.Si	Kepala Subbidang Pengembangan Karier
5.	Poniran, SIP.,MA	Kepala Subbidang Mutasi Jabatan
6.	Fery Ardiyanto, SH	Bagian Mutasi Stuktural

b. Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data dengan cara melihat data dari catatan-catatan, buku-buku, dokumen, maupun gambar atau grafik yang ada.

6. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses dalam mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan urutan dasar.³³ Dalam penelitian ini penulis juga menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, sehingga analisa nanti bisa berdasarkan kemampuan dan nalar peneliti dalam menghubungkan fakta, data dan informasi yang ada.

Metode kualitatif yang dipakai penulis merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, yaitu bersifat menggambarkan/menguraikan suatu hal menurut apa adanya, yang bisa

berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang serta pelaku yang diamati.

Teknik analisisnya menggunakan analisa kualitatif. Dimana data yang diperoleh diklasifikasikan, digambarkan dengan kalimat, dan dipisahkan menurut kategori sehingga dapat memperoleh kesimpulan dengan mudah. Selanjutnya, menganalisa sesuai dengan obyek yang diteliti dan menginterpretasikan data atau dasar teori yang ada sehingga mudah untuk menilai makna yang sifatnya menyeluruh.

Kesemua data ini dapat diperoleh dari naskah wawancara, catatan laporan, dokumen yang sifatnya pribadi, maupun dokumen resmi lainnya yang mendukung keabsahan dalam memperoleh data penelitian