

INOVASI PEMERINTAH DAERAH MELALUI PEMBANGUNAN ASSESSMENT CENTER DI KOTA BANDUNG*

Dede Sri Kartini, Nandang Alamsah Deliarnoor, Herry Wibowo, & Rudiana

Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP UNPAD
Jl. Raya Badung Sumedang Km. 21 Jatinangor 45363
Email: dedekartini@yahoo.com

Abstract

Assessment Centre is one of methods which is use a series of test, to examine objectively someone's capability in various government positions. One of the elements in government stakeholder which need attention to overcome the problem is the configuration of government officer. It consists of the arrangement of institutional governmental bureaucracy, systems and human capital development. In the arrangement of local government civil servant, City of Bandung has been developed Assessment Centre both in methodologically and physically. Following the result of this research, the development of Assessment Centre needed 3 – 5 years to be finished. From its early years, the Assessment Centre was supported by another institution which had been already using Assessment Centre such as Psychology Department in Indonesian Army (Dispiad) and Telkom. This support is no longer needed when the Assessment Centre itself is fully developed. Direct and Indirect preparation is needed to achieve the goals. It also needed support from surrounding ecosystems, such as legality, political will and awareness from participant.

Keywords: *Government Innovation, Assessment Centre, Competency*

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu pemerintahan telah membawa perubahan yang besar di bidang pemerintahan yaitu tuntutan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang demokratis dan baik (*democratic and good governance*). Salah satu unsur penyelenggaraan pemerintahan yang perlu memperoleh perhatian dalam upaya perubahan tersebut adalah penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kelembagaan birokrasi pemerintahan, sistem, dan penataan sumber daya pegawai/aparat sipil negara (Thoha, 2005).

Di sisi lain penyelenggaraan sistem pemerintahan Indonesia pun mengalami perubahan. Perubahan mendasar terjadi ketika kebijakan otonomi daerah yang nyata dan bertanggungjawab mulai diberlakukan. Kebijakan ini selain mensyaratkan penataan kembali pola hubungan pemerintahan antara pusat dan daerah, yang menempatkan pemerintah daerah sebagai sentral penyelenggaraan pembangunan dan pelayanan publik di daerah, juga menyediakan ruang bagi masyarakat dan swasta untuk berpartisipasi dalam pembangunan secara lebih luas.

Sebagai sentral penyelenggaraan pembangunan dan pelayanan publik tentunya

diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang kualitasnya melebihi masyarakat dan swasta. Tantangan ke depan, pemerintah akan dihadapkan pada tuntutan masyarakat yang semakin kompleks, sehingga akan mengalami *governmental overload* seperti yang dikutip Eva dari D. Bell, M. Crozier, S.P. Huntington, A. King. R. Rose yang mencetuskan teori kelebihan beban kerja pemerintah (*governmental overload*), mengemukakan bahwa akhir-akhir ini terjadi peningkatan pada tekanan yang diterima pemerintah untuk memenuhi permintaan masyarakat yang terus bermunculan jenisnya dan makin lama makin besaruntutannya (Eva, 2011).

Untuk menghadapi *governmental overload*, maka diperlukan sebuah metode yang dapat mendeteksi kompetensi aparat dan juga memberikan masukan kepada Kepala Daerah dalam menentukan pejabat-pejabat di bawahnya. Metode tersebut merupakan pusat penilaian atau *Assessment Center* bagi semua aparat yang ada dalam satu sistem pemerintahan. Inilah inovasi yang dilakukan Kota Bandung dalam menata aparatnya melalui metode yang obyektif dan transparan, agar pejabat yang ditempatkan memiliki kompetensi.

Perubahan dalam mengelola sumber daya manusia baik di sektor swasta maupun publik perlu direspon dalam rangka meningkatkan kinerja dan pelayanan seutau organisasi. Kota Bandung yang dalam hal ini Bapedda telah menyusun *roadmap* kerjasama daerah untuk periode tahun 2016-2018 yang

telah mengidentifikasi sebanyak 62 usulan kerjasama potensial berdasarkan dokumen RPJMD serta 15 usulan kerjasama strategis yang perlu ditindaklanjuti dan dapat secara signifikan meningkatkan kinerja pelayanan dan pembangunan di Kota Bandung. Salah satu usulan kerja yang perlu segera ditindaklanjuti tersebut adalah pembangunan dan pengembangan *assessment center*, pola kerjasama dapat dijadikan salah satu cara untuk melakukan percepatan dalam pembangunan dan pengembangan *assessment center* untuk kebutuhan peningkatan kapasitas dan kinerja aparat pemerintah Kota Bandung.

Dari uraian di atas, peneliti ingin mengetahui bagaimana Kota Bandung melakukan inovasi pemerintah melalui pembangunan *assessment center*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis inovasi pemerintah melalui pembangunan *assessment center*.

Menyadari akan pentingnya sumber daya manusia khususnya ASN (Aparat Sipil Negara) serta dalam rangka meningkatkan profesionalisme ASN, Pemerintah Kota Bandung telah merencanakan pembangunan dan pengembangan *Assessment Center* yang dijadikan target dalam RPJMD. Dari perencanaan inilah diharapkan lahirnya ASN yang memiliki *self-accountability* yang pada dasarnya merupakan proses akuntabilitas internal yang sangat tergantung kepada penghayatan mengenai nilai-nilai moral atau

etika para pejabat yang melaksanakan tugas pelayanan publik (Kumorotomo, 2005).

Menurut Thornton *et al* yang dikutip oleh Kadarisman menyatakan bahwa *“assessment center is method of assessing potential do handle future responsibilities through the use of behavior simulations that measures an assesses abilities against criteria of managerial effectiveness”* (Kadarisman, 2013). Menurut Lewis, *Assessment Center* dapat didefinisikan *a method for assessing aptitude and performance; applied to a group of participants by trained assessors using various aptitude diagnostic processes in order to obtain information about applicants' abilities or development potential. Sedangkan menurut Coleman (1987) dan assessment center can be defined as "a variety of testing techniques designed to allow candidates to demonstrate, under standardized conditions, the skills and abilities that are most essential for success in a given job"*.

Menurut Rourke (1984), saat ini para birokrat yang berada dalam struktur pemerintahan harus dapat menjamin bahwa keputusan yang diambil oleh pemimpin politik merupakan saran-saran yang diajukan oleh orang yang kompeten dan dilaksanakan oleh personel yang memang profesional. Birokrasi publik membutuhkan berbagai macam keahlian yang kemudian diolah dalam proses pemerintahan. Birokrasi memang membutuhkan personel yang kompeten dan profesional, karena mereka adalah orang-orang yang

memberi input pada kepala pemerintahan, sekaligus melaksanakan outputnya yaitu kebijakan publik.

Rondinelli (2007) yang dikutip Syakrani dan Syahriani (2009), mengemukakan, tuntutan peningkatan kompetensi aparat dan kapasitas institusional lembaga pemerintah bersumber dua hal, yaitu prasyarat-prasyarat berglobalisasi dan ketidakpuasan terhadap kinerja pemerintah selama ini dalam menjalankan tugas mensejahterakan penduduk dan menyediakan pelayanan publik yang bermutu. Atas dasar itu, pendapat Weber yang menyatakan : *“ setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya , idealnya hal tersebut dilakukan melalui ujian yang kompetitif”* (Thoha, 2005), perlu direalisasikan dengan adanya penilaian obyektif terhadap seorang aparat pemerintah. Ia ditempatkan bukanlah kehendak subyektif diri atau atasannya, tapi ada seperangkat obyektifitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Cara yang obyektif untuk menilai seseorang itu adalah melalui *Assessment Center*.

Salah satu karakteristik kunci *assessment center* adalah tujuannya: menghimpun indikasi terbaik mengenai kompetensi orang yang aktual maupun indikasi terbaik mengenai kompetensi orang yang aktual maupun potensial, untuk perform pada jabatan atau tingkat jabatan tertentu (Prihadi, 2004). Metode *assessment center* adalah sebuah prosedur yang digunakan manajemen SDM untuk mengevaluasi tenaga kerja dalam hal

atribut manusia atau kemampuan yang relevan dengan efektivitas organisasi. Walaupun semua *assessment center* memiliki persamaan karakteristik umum, namun prosesnya dapat disesuaikan ke dalam berbagai cara untuk mencapai tujuan yang berbeda. (Thornton, 2005).

Pendekatan atau metode *assessment center* untuk mencapai tujuan itu adalah dengan mengombinasikan seperangkat teknik *assessment* untuk menjerat indikasi-indikasi yang paling jelas dan paling kuat (Prihadi, 2004). *Assessment Center* merupakan proses sistematis untuk menilai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kerja yang unggul (Moehariono, 2014).

Prinsipnya, melalui dimilikinya pusat aktivitas *assessment center*, organisasi/unit institusi dapat memiliki beragam manfaat lebih yang dapat dioptimalkan. Para pengambil kebijakan, dapat mulai terbiasa untuk menghasilkan keputusan berbasis landasan data sumber daya manusia yang lebih akurat.

Metodologi

Seperti yang dikutip Kartini (2014), menurut Denzin dan Lincoln (2011) kata kualitatif sukar diukur, namun penelitian ini menekankan realita secara sosial :

Kata kualitatif menyiratkan penekanan pada kualitas entitas, proses dan makna yang tidak dikaji atau diukur (jika memang diukur) secara eksperimental

dari sisi kuantitas, jumlah, intensitas, atau frekuensi. Para peneliti kualitatif menekankan sifat realita yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dengan subjek yang diteliti, dan kendala situasional yang membentuk penelitian.

Dalam hal ini peneliti akan melihat realita yang terbangun di (Badan Kepegawaian Daerah) BKD. Dalam melihat realita tersebut penelitian ini tidak lepas dari ciri-ciri yang dikemukakan oleh Finlay yang dikutip Qudsy (2011) kemudian dikutip Kartini (2014) yaitu :

1. Peneliti akan secara langsung untuk berada di dalam *setting* penelitian dalam hal ini peneliti akan mewawancarai para nara sumber dari BKD, Tim *Assessment Center* dari Telkom, LAN Jatinangor dan Propinsi Yogyakarta untuk mengumpulkan data. Selanjutnya data akan dipilih atau direduksi untuk menentukan data mana yang akan dipakai dalam analisis dan data mana yang dibuang. Setelah kegiatan ini dilakukan, data akan diinterpretasi untuk menghasilkan jawaban atas pertanyaan penelitian. Dalam tahap inilah pengetahuan tahap awal diharapkan akan terungkap, yaitu berupa pelaksanaan *Assessment Center* di tempat-tempat tersebut.
2. Berusaha membangun hubungan yang baik dengan objek penelitian yaitu membina hubungan komunikasi dengan

para nara sumber melalui wawancara, agar tujuan dari kajian ini dapat tercapai. Dari hasil wawancara dengan mereka diharapkan interpretasi data ini dapat merekomendasikan arah pembangunan dan pengembangan *Assessment Center* di Kota Bandung.

3. Tim Peneliti akan menginvestigasi dan memahami peluang, pihak-pihak yang akan bekerjasama, resiko dan manfaat adanya *Assessment Center* dan sebagainya seperti yang ada dalam rumusan masalah. Tidak menutup kemungkinan akan ada hal-hal yang terjadi diluar dugaan tim kajian, maka akan dicari pula mengapa hal tersebut terjadi dan bagaimana bisa terjadi akan diungkap dalam kajian ini.
4. Fenomena yang disampaikan oleh nara sumber akan diinterpretasikan sesuai dengan kapasitas nara sumber sebagai pelaku atau terlibat dalam pelaksanaan *Assessment Center*. Kemudahan atau kesulitan dalam pembangunan dan pengembangan *Assessment Center* akan diungkap pula melalui wawancara yang mendalam.
5. Tim Peneliti akan berusaha untuk menyajikan hasil kajian ini secara rinci dan komprehensif, meskipun temuan kajian diprediksi akan kompleks. Dengan kata lain ada penyederhanaan hasil kajian meskipun terdapat kompleksitas data di lapangan.

Untuk menghadapi kompleksitas data di lapangan, maka Tim Peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

- Dokumen-dokumen. Dokumen-dokumen yang penulis kumpulkan sebagai data adalah dokumen dari BKD Kota Bandung, AC Yogya, dan BKN yang memiliki arsip mengenai usaha-usaha pengella AC Alma mewujudkan AC yang mandiri.
- Wawancara. Ini menjadi sumber data yang paling penting, karena menurut Harrison (2007), apabila kita ingin mengetahui bagaimana institusi politik beroperasi, bagaimana keputusan penting dibuat, dan bagaimana kekuasaan politik diraih, kita tidak akan bertanya kepada publik umum, tetapi pada individu (seringkali dalam kelompok kecil) yang punya akses ke level informasi seperti ini—mereka yang disebut elite politik. Teknik ini akan dilengkapi dengan FGD yang dihadiri oleh BKD Kota Bandung, Biro Psikologi Unpad, Dinas Psikologi Angkatan Darat (Dispiad) dan *Assessment Center* LAN Jatinangor.

Hasil dan Pembahasan

Dalam melaksanakan inovasinya, Kota Bandung saat ini berada dalam tahap mempersiapkan *Assessment Center*, melalui perencanaan yang dilakukan oleh BKD, studi banding ke berbagai lembaga yang sudah

memiliki *Assessment Center*, dan FGD dengan pihak luar yaitu LAN Jatinangor, Biro Psikologi Unpad dan Dispiad. Di bawah ini merupakan uraian yang telah dilakukan oleh Kota Bandung untuk mempersiapkan *Assessment Center*.

a. Perencanaan *Assessment Center* oleh BKD Kota Bandung

Untuk membangun *Assessment Center* ini, sebenarnya BKD Kota Bandung sudah menjajaknya sejak tahun 2012, dengan menyusun kajian mengenai *Assessment Center* dan melakukan *benchmarking* ke beberapa instansi *Assessment Center* atau Pemerinatah Daerah/instansi pusat yang memiliki *Assessment Center*, diantaranya:

- a. Puspenkom (Pusat Penilaian Kompetensi) BKN RI
- b. PKP2AI LAN RI
- c. *Assessment Center* Provinsi DKI Jakarta
- d. *Assessment Center* Provinsi DIY

Pada tahun 2013, BKD Kota Bandung merencanakan program Pembangunan dan Pengembangan *Assessment Center* dalam DIPA, sekaligus memantapkan kajian-kajian tentang *Assessment Center*. Pada tahun 2014, menetapkan Program Pembangunan dan Pengembangan *Assessment Center*, dan mulai menjalankan tahap pertama salah satunya adalah dengan menyusun *Blueprint* Aplikasi Uji Kompetensi berbasis komputer (*Computer Assisted Test*), membuat proposal pembangunan *Assessment Center*, dan Diklat assessor untuk PNS yang memenuhi syarat.

Dengan dilatarbelakangi oleh pentingnya pemetaan kompetensi sumber daya manusia, dalam upaya mendukung *competency human resources management* atau manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, yang reintegrasi mulai dari rekrutmen, penempatan dalam jabatan, pengembangan karier, pengembangan kapasitas SDM sampai dengan pengangkatan dalam jabatan struktural, perencanaan *Assessment Center* dilanjutkan pada tahun 2015. Pada tahun 2015 BKD melakukan :

1. Pembangunan gedung *Assessment Center*.
2. Melanjutkan *Assessment* kerja sama dengan pihak yang kompeten.
3. Menjaring lebih banyak lagi PNS untuk Diklat Asesor.
4. Pembangunan *software* uji kompetensi berbasis komputer.
5. Penyusunan *Bussiness Process Assessment Center* dan SOP *Assessment*.
6. Penyusunan alat ukur, pemuatan bank data soal-soal uji kompetensi.

Sedangkan di tahun 2016, tahun 2017 dan tahun 2018, BKD Kota Bandung akan melaksanakan kegiatan seperti : pembangunan gedung *Assessment Center*, penyusunan alat ukur, pemuatan bank data soal-soal uji kompetensi, dan pelaksanaan *Assessment Center* mandiri.

Pelaksanaan *Assessment Center* di BKD Kota Bandung, sampai tahun 2016 masih dilaksanakan melalui kerja sama dengan

instansi yang kompeten untuk melaksanakannya. Adapun lembaga yang pernah melaksanakan kerja sama dengan BKD Kota Bandung adalah BPIB (Biro Pelayanan dan Inovasi Psikologi) UNPAD, DISPIAD (Dinas Psikologi Angkatan Darat), PKP2AI LAN Jatinangor (AC LAN), SBM ITB, dan lembaga swasta lainnya. Peran lembaga-lembaga tersebut adalah untuk melaksanakan *Assessment* di BKD Kota Bandung. Dalam kerja sama tersebut ada yang menggunakan multi assessor dan instrumen dari lembaga luar. Ada juga yang pelaksanaannya melibatkan assessor dan instrumen dari internal BKD Kota Bandung.

Selama 4 tahun merencanakan dan melaksanakan *Assessment Center* yang bekerjasama dengan pihak-pihak di atas, biaya non fisik yang telah dikeluarkan kurang lebih mencapai Rp. 4 miliar, dengan rincian : penyusunan standar kompetensi, penyusunan alat ukur penialain kompetensi, penilaian kompetensinya itu sendiri dan penyusunan *business process*. Seluruh pembiayaan tersebut berasal dari APBD Kota Bandung. meskipun biaya yang dikeluarkan cukup besar, tapi *Assessment Center* hanya menyumbang 40-60% bobot penilaian penempatan seseorang dalam jabatan. Dampak ikutan dari *Assessment Center* yang diraskan adalah adanya dampak psikologis jika *Assessment* menyebabkan seseorang tidak lolos untuk masuk seleksi ke tahap berikutnya. BKD juga menginginkan ada *feedback* dari hasil *Assessment* kepada asesi (orang yang

dinilai), jika sudah memiliki *Assessment Center* sendiri. *Feedback* diharapkan bisa dilakukan secara kontinu.

Kondisi saat ini, *Assessment Center* di BKD Kota Bandung berada di bawah Bidang Pengembangan Karir melalui Sub Bidang Analisa Kompetensi dan Penempatan, jadi belum memiliki struktur organisasi tersendiri melainkan fungsinya masih melekat pada Sub Bidang Analisa Kompetensi dan Penempatan. Untuk payung hukumnya masih menggunakan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan Walikota Tupoksi BKD. BKD sangat memberikan dukungan terhadap *Assessment Center*, karena dapat menyediakan hasil penialain kompetensi PNS sebagai bahan kebijakan penempatan dalam jabatan. Sedangkan kewenangan yang dimiliki saat ini hanya menggambarkan profil kompetensi PNS yang dibutuhkan untuk *diassess*.

BKD menyadari bahwa hasil dari *Assessment Center* seharusnya bisa menjadi bahan dasar pengambilan kebijakn manajemen SDM secara keseluruhan mulai dari perencanaan sampai dengan pemberhentian. Untuk itu *Assessment Center* yang ingin dikembangkan BKD diharapkan dapat bermanfaat baik untuk Pemerinath Kota Bandung sendiri, maupun Kabupaten/Kota lainnya se Jawa Barat atau se Indonesia, dan tidak menutup kemungkinan bisa dimanfaatkan juga oleh pihak swasta. Ke depan fasilitas yang mungkin bisa dimanfaatkan oleh pihak luar

adalah fasilitas CAT (*Computer Assisted Test*) yang sedang dibangun saat ini.

b. Hasil Studi Banding

Proses pembuatan *Grand Design Assesment Centre* di TNI AL cukup sulit, karena tim perancang *Assesment Center* ini tidak menemukan komparasi yang dapat memberikan gambaran ideal bagi TNI AL. Namun hal itu dapat teratasi ketika tim melakukan analisa yang pada akhirnya memunculkan 3 kelompok kerja berupa kognitif, afektif dan psikomotorik. *Grand design Assesment Center* TNI AL ini juga dapat terbentuk karena tim pembentuk (INFORMAN) memegang teguh prinsip bahwa peperangan itu ujung tombaknya adalah kapal, sehingga untuk bisa memenangi sebuah peperangan maka kapal itu harus dijalankan dengan baik. Analisa dari masing-masing kapal itulah yang memperlihatkan adanya kesamaan kelompok kerja tadi.

Semua hal ini juga kemudian dilakukan dalam memilih posisi staff, perwira tinggi, yakni berpedoman pada tiga aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik serta ditambah dengan *Job Performance* dan Komitmen. Pada tataran eselon satu, aspek kompetensi yang paling dibutuhkan itu adalah kemampuan pemimpin, maka aspek kognitif yang akan dominan menjadi bahan penilaian bagi para calon pengisi jabatan tersebut. Sementara pada posisi *middle*, diperlukan adanya keseimbangan antara aspek kognitif dan afektif karena ia harus

bisa menerjemahkan perintah dari atasan untuk kemudian melaksanakannya bersama dengan anak buahnya. Terakhir pada level yang paling bawah barulah aspek psikomotroiknya yang lebih di titik beratkan. Namun, hasil *Assesment Center* tidak dipakai sebagai dasar untuk menentukan seseorang dalam menentukan jabatan yang sesuai dengan kompetensinya.. Hal inilah yang menjadi temuan tim peneliti, bahwa komitmen pimpinan sangat diperlukan agar keberadaan *Assesment Center* dapat dimanfaatkan dalam menentukan kompetensi dan jabatan yang dimiliki seseorang.

Pendirian *Assesment Center* pada tahun 2006 di BKN diperkuat Undang-undang ASN yang menyatakan harus ada proses *assessment* sebelumnya untuk menempatkan seseorang di jabatan,. Dengan demikian undang-undang ASN terlahir sesudah ada proses *Assesment Center* di BKN. Filosofi awal pembentukan *Assesment Center* (AC) adalah BKN bisa memberikan rekomendasi kepada pimpinan paling tidak dalam proses penentuan siapa-siapa saja yang akan menjabat dalam jabatan tertentu apalagi kalau jabatan struktural tersebut cukup strategis. Agar AC berhasil pimpinan harus punya komitmen untuk mendirikan dan melaksanakan AC, komitmen inilah yang menjadi dasar untuk menggunakan metode *assessment center* sehingga unit ini di bangun. AC BKN yang semula bernama Unit Pengembangan Kepegawaian, kemudian terpisah menjadi Unit Penilaian Kompetensi.

Ketika AC berdiri di BKN, bidak ada pertentangan dari lembaga lain ataupun internal BKN. Menurut pihak BKN, sesuatu yang baru itu pasti akan menuai kritik atau apa, itu hal yang biasa, kritikkan lebih kepada karena orang memiliki budaya organisasi yang belum terbiasa untuk *diassess*. Untuk melakukan proses *assessment* yang belum banyak dikenal, dan dinilai oleh orang lain belum terbiasa, karena budaya itu tidak ada, cara pandang seperti inilah yang memberatkan. Untuk itu BKN melakukan sosialisasi paling tidak memperkenalkan dulu proses *assessment* itu seperti apa, bahkan pimpinan BKN pun juga tidak tahu, sehingga embrio AC BKN didahului dengan mengadakan pelatihan-pelatihan dengan cara mengundang *provider*. *Provider* membuat semacam pelatihan untuk pengenalan tentang *assessment center* untuk pimpinan. Dari penjelasan Yat diberikan oleh pihak BKN, temuan tim peneliti adalah perlu adanya sosialisasi kepada aparat dan bantuan pihak *provider* untuk membuat semacam pelatihan dan pengenalan tentang *assessment center* untuk pimpinan.

Awal keberadaan *assessment center* (AC) di DIY muncul pada tahun 2002 ketika ada gagasan untuk membuat AC. Tahun 2004 sudah mulai melakukan metode AC, sehingga mendahului AC di BKN. Kelahiran Undang-undang ASN semakin memperkuat keberadaan AC Yogya. Sebelum munculnya Undang-undang ASN, perjalannya AC Yogya mengalami jatuh bangun.

Kelebihan AC terletak pada metode yang paling valid dibandingkan dengan metode yang lain, validitas nya paling tinggi, sekitar 65% bila pengukuran-pengukuran AC dipakai untuk mengukur kompetensi. Kelemahannya adalah *assesse* (yang dinilai) menjadi lelah karena dilaksanakan secara terus menerus dari pagi sampai sore.

Assessment center merupakan sebuah metode pengukuran yang cukup kompleks, hingga harus dilakukan pengukuran oleh beberapa assessor sekaligus, kemudian dengan berbagai simulasi yang kemudian datanya diintegrasikan dan sebagainya . Itu dilakukan untuk mendukung ke sahihan data, juga dibantu dengan rekaman cctv, setiap ruang pengukuran dilengkapi dengan alat perekam baik visual maupun audio yang bisa melihat 360 derajat jadi bisa diatur melalui ruang kendali maupun operator cctv. Perekaman data bisa diarahkan fokusnya, kemudian ada beberapa simulasi yang dilepas untuk diobservasi dari ruang cctv. Jadi ruangnya pun harus ditata sedemikian rupa sesuai dengan kepentingan *assessment center* .

Bila di DIY pembangunan *assessment center* .dilatardelakangi adanya integrasi kanwil kesehatan, maka LAN diawali akan membangun perpustakaan, tapi pimpinan mengalihkan fungsi ini ke *assessment center*. Pada saat itu LAN juga masih kebingungan “apa sih itu *assessment center* dan seperti apa, dan sebagainya”. Karena pimpinan LAN waktu itu dari Kementrian Pemberdayaan Aparatur

Negara, arah ke depan menginginkan *assessment center* sebagai sesuatu yang dibutuhkan. Hanya secara legalitas pada tahun 2009 masih belum terlihat, akhirnya LAN mencoba gedung yang tadinya untuk perpustakaan menjadi gedung *assessment center*, yang fasilitasnya mengacu kepada instansi yang kompeten, salah satunya BKN, BPKP, DISPIAD, dan TELKOM. Sarana dan prasarana, tata letak dan sebagainya LAN mengacu ke BKN, karena BKN yang lebih dulu membangun. Meskipun dasarnya belum ada, tapi arahnya jelas.

Keberadaan *assessment center* lebih kuat begitu ada Undang-undang ASN pada tahun 2014. Pimpinan mengatakan bahwa LAN tidak semata-mata membuat gedung *assessment center* tapi dioptimalkan pemanfaatannya, jadi pada saat itu dimanfaatkan ke internal terlebih dulu. Pimpinan menginginkan semua pegawai LAN dipetakan kompetensinya, merencanakan sampai sekian tahun ke depan. Pada saat itu harapannya 5 tahun ke depan itu harus sudah terpetakan semua pegawai LAN kompetensinya jadi setelah berdiri, baru dibuat semua program-program yang akan dilaksanakan.

Pada tahun 1990 Telkom mendirikan *assessment Center*, walaupun embrio *assessment centre* sudah dimulai pada tahun 1986. Pada tahun yang sama yaitu tahun 1990 ini hanya sebatas metode, baru pada tahun 1993 menjadi “Bagian”, yang dikelola secara khusus untuk mengurus *assessment center*, yang bernama “Bagian Rekrutasi”. Tahun 1996 itu

menjadi bagian dari *Training Division*. Sampai tahun 2013 namanya diganti menjadi *Assessment Center Indonesia (ACI)* karena manajemen Telkom ingin kami AC tidak hanya fokus di internal tapi juga keluar melayani Indonesia yaitu *customer* seluruh Indonesia.

Langkah yang dapat dilakukan oleh Kota Bandung, yaitu terbagi menjadi 3 bagian:

1. *Brainware* berupa rangkaian pelatihan untuk asesor, hal ini penting agar penilaian asesor tetap akurat, adakalanya karena sudah lama tidak melakukan penilaian, penilaiannya tidak akurat sehingga merugikan asesi. Rangkaian membangun komitmen juga menjadi hal penting, manakala keberadaan *assessment center* sudah menghasilkan penilaian. Ketika tidak ada komitmen dari pimpinan, maka hasil penilaian *assessment center* akan sia-sia, karena pimpinan tetap menggunakan subjektifitasnya manakala menempatkan seseorang dalam jabatan.
2. *Software* berupa metode *assessment center* yang akan dipakai, raancangan simulasi yang dapat memotret secara akurat, sehingga simulasi yang dirancang mendekati dunia nyata ketiak asesi menduduki jabatan tersebut. Instrumen berupa alat-alat tes yang akan digunakan, dan tentunya pedoman penyelenggaraan yang sesuai dengan Standar Prosedur Pelaksanaan (SOP).

3. *Hardware* berupa gedung dengan alat-alat penunjang yang lengkap dari mulai tempat tidur sampai dengan kamera yang dapat memonitor asesi, disamping ruang-ruang lainnya seperti LGD (*Leaderless Group Discussion*), ruang untuk simulasi dan infrastruktur penunjang serta alat listrik.

Simpulan dan Saran

Simpulan

1. Kota Bandung sudah memiliki perencanaan pembangunan *Assessment Center* sejak tahun 2012, dan sampai tahun 2016 sudah mengeluarkan dana 4 miliar, tapi belum dapat memiliki *Assessment Center* sendiri. Hal tersebut disebabkan karena komitmen yang kurang dari pimpinan BKD, target pimpinan tidak jelas dan bawahan tidak dapat menerjemahkan keinginan pimpinan, sehingga pembangunannya terlambat dibandingkan dengan lama waktu yang dialami TNI AL, LAN, BKD Yogya dan BKN yang rata-rata memakan waktu 3 tahun untuk memulai perencanaan *Assessment Center* sampai pelaksanaan secara mandiri.
2. Hanya TNI AL yang memiliki latar belakang reformasi birokrasi dalam mendirikan *assessment center*, sedangkan BKN, DIY, LAN dan Telkom memiliki latar belakang adanya kebutuhan internal yang mendorong dibangunnya *assessment center*. Adanya

perbedaan latar belakang ini mempengaruhi pelaksanaan *assessment center* di TNI AL. Di BKN, DIY, LAN dan Telkom *assessment center* sangat berkembang, dan hasilnya dipakai oleh pimpinan baik internal maupun eksternal dalam penentuan jabatan. Pelaksanaan *assessment center* sebagai suatu metode memiliki kesamaan di semua lembaga tersebut, tapi memiliki perbedaan dari segi harga layanan yang diberikan kepada mitra kerja sama. Kelembagaan pada umumnya berbentuk Unit Pelaksana Teknis dengan payung hukum disesuaikan dengan instansi masing-masing kewenangan yang dimiliki *assessment center* hanya sebatas memberi rekomendasi kepada pimpinan baik secara internal ampun eksternal.

Saran

1. Kota Bandung sudah memiliki perencanaan yang panjang sehingga layak untuk merealisasikan *Assessment Center* mandiri. Dengan dukungan regulasi yang ada dalam RPJMD, saat ini merupakan momen yang tepat untuk membangun *Assessment Center*
2. Hasil studi banding sebaiknya ditindaklanjuti dengan mengadaptasi hal-hal yang sudah dilakukan oleh TNI AL, BKN, BKD Yogyakarta, LAN dan Telkom. Pengalaman pengelolaan yang

ada di lembaga-lembaga tersebut merupakan *best practice* yang dapat diambil oleh BKD Kota Bandung, sehingga *Assesment Center* tidak hanya sekedar metode, tapi juga gedung/tempat dan teknologi.

*) Versi awal makalah ini telah dipresentasikan dalam Seminar Nasional Asosiasi Program Studi Ilmu Pemerintahan Indonesia tanggal 24 dan 25 November 2016, yang diselenggarakan oleh Program Studi Ilmu Pemerintahan, FISIP, Universitas Mulawarman, Kalimantan Timur

DAFTAR PUSTAKA

- Etzioni, Eva dan Halevy. (2011). *Demokrasi dan Birokrasi Sebuah Dilema Politik*, Yogyakarta : ASRAM FOUNDATION
- Harrison, Lissa. (2007). *Metodologi Ilmu Politik*. Jakarta : Kencana
- Kadarusman (2013), *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. RajaGrafindo : Jakarta.
- Kartini, Dede Sri. (2014). Konsistensi antara Program partai Politik dengan Produk Kebijakan Pulik di Kabupaten Bandung. Tidak dipublikasikan
- Kumorotomo, Wahyudi. (2005). *Akuntabilitas birokrasi Publik : Sketsa Pada Masa Transisi* Pustaka Pelajar : Yogyakarta.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Cetakan kedua. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Prihadi, Syaiful F. (2004). *Assesment Center: Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Rourke, Francis E. (1984), *Bureaucracy, Politics and Public Policy*, Little, Brown and Company, Toronto

Syakrani dan Syahriani. (2009). *Implementasi otonomi Daerah dalam Perspektif Good Governance*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta.

Thoha, Miftah. (2005). *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Prenada Media Group, :Jakarta.

Internet :

<http://www.psychometric-success.com/assessment-centers/acfaq-what-is.htm>
diakses tanggal 12 Februari 2016 jam 13.13

<http://www.hr-guide.com/data/G318.htm>
Diakses tanggal 12 Februari jam 13.09