

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan akuntabel. Dalam konteks birokrasi modern, peningkatan kualitas SDM aparatur menjadi prioritas utama untuk menjawab tantangan perubahan lingkungan strategis, transformasi digital, serta kebutuhan pelayanan publik yang semakin kompleks. Oleh karena itu, pengelolaan SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) harus dilakukan secara terstruktur dan berbasis pada prinsip sistem merit, sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Penerapan sistem merit menuntut penempatan dan pengembangan ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, serta bebas dari praktik diskriminatif dan intervensi non-profesional. Untuk mendukung prinsip tersebut, pemerintah melaksanakan program *Assessment Center* sebagai metode objektif untuk menilai kompetensi dan potensi pegawai dalam rangka seleksi, promosi, maupun pemetaan talenta. Landasan formal pelaksanaan *Assessment Center* tercantum dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 26 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, yang mengatur standar teknis dan prosedural pelaksanaan penilaian kompetensi di instansi pemerintah.

Selain itu, Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Layanan Pemetaan Kompetensi juga memperkuat kedudukan *Assessment Center* sebagai bagian dari sistem pengembangan kompetensi ASN, yang harus dilaksanakan secara terukur dan profesional. LAN, melalui unit pelaksanaannya yaitu Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta ASN Nasional (Pusjar SK TASNAS LAN) Jatinangor, menjadi

salah satu instansi yang menyelenggarakan *Assessment Center* secara resmi. Pelaksanaan kegiatan ini bertujuan untuk mendukung reformasi birokrasi dan perencanaan SDM aparatur di kementerian, lembaga, maupun pemerintah daerah.

Dalam pelaksanaan keterbatasan sumber daya menimbulkan sejumlah persoalan, antara lain beban kerja asesor yang berlebihan, potensi keterlambatan dalam pelaksanaan asesmen, serta penurunan kualitas hasil penilaian apabila asesor harus menangani terlalu banyak peserta dalam waktu yang terbatas. Selain itu, karena tidak sembarang pegawai dapat bertindak sebagai asesor, proses regenerasi asesor pun berjalan lambat, memperparah persoalan kekurangan tenaga ahli.

Situasi ini menjadi tantangan serius dalam memastikan efektivitas pelaksanaan program *Assessment Center* sebagai instrumen pendukung sistem merit. Tanpa dukungan SDM asesor yang mencukupi dan kompeten, tujuan untuk menilai dan mengembangkan potensi ASN secara objektif dan profesional tidak akan tercapai secara optimal.

Tabel 1. 1 Data Pengguna BLPK

NO	Data Penggunaan Layanan	Jumlah Asesi (Peserta)		
		2022	2023	2024
1.	LAN (<i>internal</i>)	276 orang	279 orang	204 orang
2.	Kementerian/Pemerintah Daerah (<i>eksternal</i>)	562 orang	665 orang	1053 orang
Total		838 orang	944 orang	1257 orang

Sumber: diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan tabel diatas, pelaksanaan program *Assessment Center* oleh Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, baik dari segi jumlah peserta maupun kompleksitas kegiatan asesmen. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan layanan pemetaan dan penilaian kompetensi semakin tinggi, seiring dengan dorongan regulatif dari berbagai kebijakan nasional,

termasuk PermenPAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, yang mewajibkan setiap jabatan memiliki standar kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural yang harus dipenuhi ASN.

Pada tahun 2024, Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor telah melaksanakan berbagai kegiatan penilaian kompetensi dan potensi untuk pemetaan dan seleksi jabatan struktural serta fungsional di berbagai instansi. Data menunjukkan adanya peningkatan jumlah peserta setiap tahunnya, dengan lonjakan permintaan dari pemerintah daerah yang harus mengisi posisi kosong dan memenuhi ketentuan peraturan yang berlaku.

Namun demikian, di balik meningkatnya kebutuhan dan urgensi pelaksanaan program *Assessment Center*, terdapat berbagai tantangan internal yang menghambat efektivitas program. Salah satu permasalahan utama adalah keterbatasan jumlah SDM asesor yang tersedia untuk mendukung pelaksanaan asesmen. Mengingat bahwa proses asesmen harus dijalankan oleh asesor tersertifikasi dan kompeten sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, kekurangan asesor menjadi hambatan serius dalam menjamin keberlangsungan program secara optimal.

Oleh karena itu, untuk menjamin keberhasilan implementasi sistem merit dan pengembangan talenta ASN yang objektif, pelaksanaan program *Assessment Center* perlu dikaji secara menyeluruh, termasuk dari aspek perencanaan, pelaksanaan, hingga efektivitas hasilnya. Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti tertarik untuk mengangkat topik “Efektivitas Program *Assessment Center* di Lingkungan Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional (Pusjar SK TASNAS LAN) Jatinangor Kabupaten Sumedang”, dengan menekankan pada faktor internal yang memengaruhi keberhasilan program.

B. Identifikasi Masalah

1. Program *Assessment Center* telah dilaksanakan secara rutin, namun belum memiliki sistem monitoring dan evaluasi formal.
2. Belum ada ukuran yang pasti apakah *Assessment Center* telah mencapai tujuan sistem merit secara maksimal.
3. Meningkatnya jumlah peserta tidak dibarengi dengan evaluasi menyeluruh terhadap kapasitas internal dan efektivitas pelaksanaan.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pemahaman program *Assessment Center* di Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor Kabupaten Sumedang?
2. Bagaimana ketepatan sasaran program *Assessment Center* di Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor Kabupaten Sumedang?
3. Bagaimana ketepatan waktu program *Assesment Center* di Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor Kabupaten Sumedang?
4. Bagaimana tercapainya tujuan program *Assessment Center* di Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor Kabupaten Sumedang?
5. Bagaimana perubahan nyata program *Assessment Center* di Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor Kabupaten Sumedang?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas program *Assessment Center* di Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor berdasarkan teori efektivitas program menurut (Sutrisno, 2007) yang mencakup lima dimensi utama: pemahaman program, tepat sasaran, tepat waktu, tercapainya tujuan, dan perubahan nyata. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan tingkat pemahaman program terhadap pelaksanaan program *Assessment Center* di Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor.

2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan ketepatan sasaran pelaksanaan *Assessment Center* dalam menjangkau ASN sesuai dengan kebutuhan jabatan dan kompetensi.
3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan ketepatan waktu pelaksanaan program *Assessment Center* berdasarkan kesesuaian dengan jadwal dan kapasitas pelaksana.
4. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan tercapainya tujuan program *Assessment Center* dalam mendukung sistem merit melalui pemetaan kompetensi ASN.
5. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan perubahan nyata yang dirasakan maupun instansi setelah mengikuti program *Assessment Center*.

E. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik dari segi ilmiah maupun praktis. Secara ilmiah, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori dan konsep mengenai efektivitas program berbasis kompetensi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar perbaikan bagi implementasi *Assessment Center* di Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor Kabupaten Sumedang, sehingga program ini dapat lebih optimal dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).

1. Kegunaan Ilmiah (Signifikansi Akademik)

Penelitian ini memiliki kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), administrasi publik, dan kebijakan pengembangan kompetensi. Secara khusus, penelitian ini:

- a. Memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai efektivitas program *Assessment Center* sebagai metode evaluasi dan pengembangan kompetensi.
- b. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji efektivitas program berbasis kompetensi di sektor pemerintahan atau organisasi lainnya.

2. Kegunaan Sosial (Signifikansi Praktis)

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor Kabupten Sumedang serta instansi pemerintah lainnya dalam mengelola dan meningkatkan efektivitas program *Assessment Center*. Manfaat praktis penelitian ini meliputi:

- a. Bagi Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor Kabupten Sumedang, penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan pelaksanaan *Assessment Center*, sehingga program ini dapat lebih tepat sasaran dan berdampak pada peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM).
- b. Bagi mitra/peserta *Assessment Center*, penelitian ini dapat membantu memastikan bahwa program yang mereka ikuti benar-benar memberikan manfaat bagi pengembangan karier dan peningkatan kinerja.
- c. Bagi instansi pemerintah lainnya, penelitian ini dapat menjadi contoh dalam menerapkan *Assessment Center* sebagai strategi pengembangan SDM yang objektif, berbasis kompetensi, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan publik.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang luas baik dalam pengembangan ilmu maupun dalam praktik kebijakan pengelolaan SDM baik di sektor pemerintahan atau lembaga lainnya.

F. Kerangka Berpikir Penelitian

1. Anggapan Dasar dan Kerangka Teori

Efektivitas sebuah program dapat dilihat dari sejauh mana program tersebut mampu mencapai tujuannya, mengelola proses internal secara efisien, serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya. *Assessment Center* sebagai salah satu metode dalam pengelolaan sumber daya manusia digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, dan memetakan potensi kompetensi pegawai secara objektif dan terstruktur.

Teori efektivitas program yang dikembangkan oleh (Sutrisno, 2007) bahwa efektivitas suatu program tidak hanya dilihat dari keberhasilannya dalam mencapai tujuan, tetapi diukur melalui lima indikator utama, (1)pemahaman program, (2)ketepatan sasaran, (3)ketepatan waktu, (4)tercapainya tujuan, dan (5)perubahan nyata.

Dalam konteks penelitian ini, efektivitas program *Assessment Center* di Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor dianalisis melalui kelima dimensi tersebut, yang mencerminkan aspek kognitif, teknis, hasil, dan dampak dalam pelaksanaan program.

2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Berdasarkan pendekatan (Sutrisno, 2007), variabel efektivitas dalam penelitian ini dioperasionalkan ke dalam lima dimensi utama sebagai berikut:

- a. Pemahaman Program, diketahui melalui sejauh mana pelaksana program dan peserta *Assessment Center* memahami dengan baik pelaksanaan program secara menyeluruh.
- b. Tepat Sasaran, diketahui dari ketepatan pelaksanaan program dalam menjangkau ASN yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan kompetensi yang ingin dipetakan, sehingga hasil asesmen relevan dengan tujuan pengembangan SDM.
- c. Tepat Waktu, diketahui dari kesesuaian pelaksanaan program *Assessment Center* dengan jadwal yang telah direncanakan, mulai dari tahap pra-asesmen, pelaksanaan, hingga pasca-asesmen, termasuk penyampaian hasil.
- d. Tercapainya Tujuan, diketahui dari tingkat keberhasilan program dalam menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan awal, yaitu menyediakan data pemetaan kompetensi ASN yang valid dan dapat digunakan dalam implementasi sistem merit.

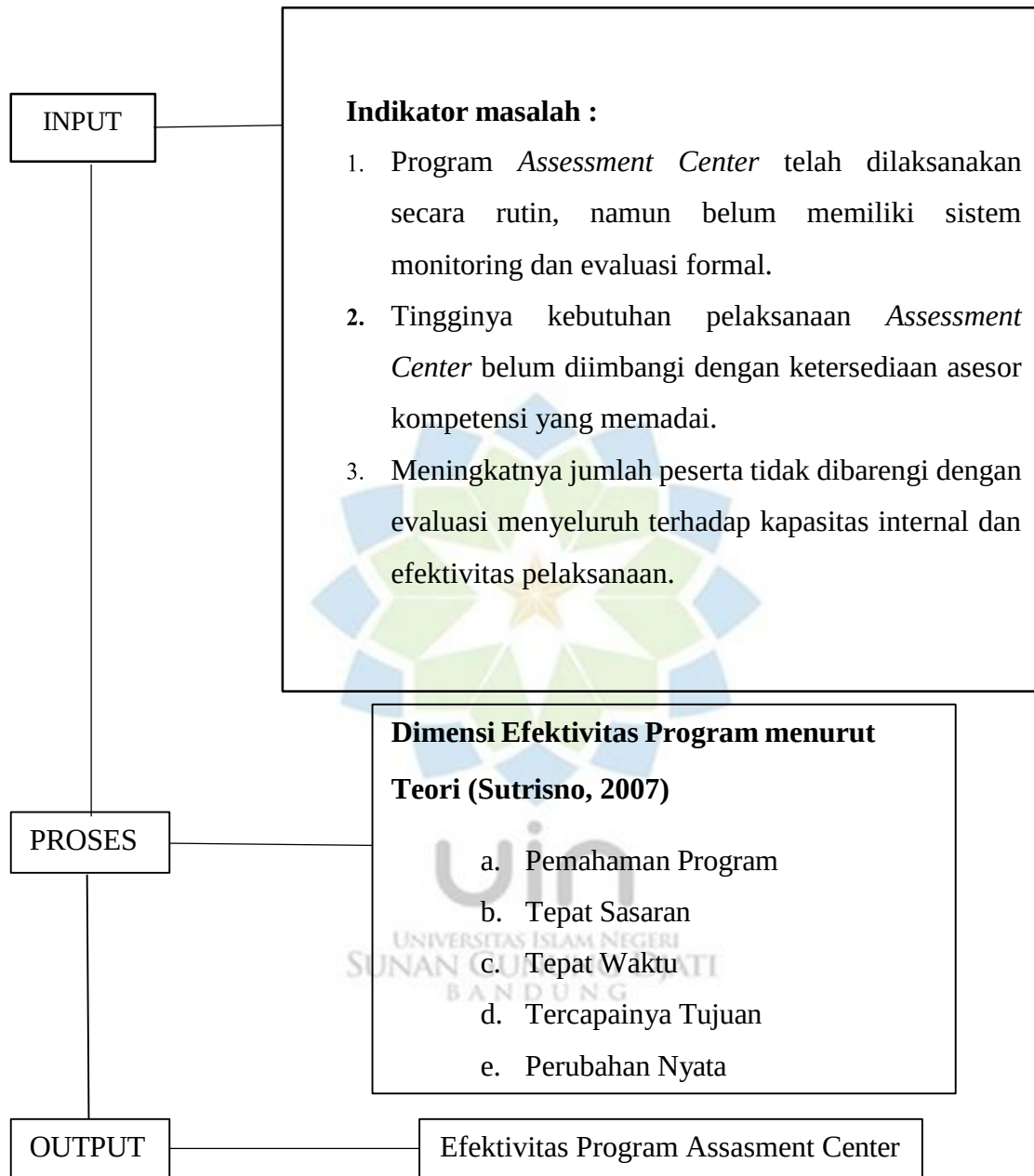
- e. Perubahan Nyata, diketahui melalui dampak yang dirasakan oleh ASN atau instansi setelah mengikuti program, seperti pemanfaatan hasil asesmen dalam pengembangan karier, serta dukungan terhadap reformasi birokrasi.

3. Kerangka Logika dan Hubungan Antarvariabel

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dibangun atas dasar bahwa efektivitas program *Assessment Center* dipengaruhi oleh lima dimensi utama menurut (Sutrisno, 2007), yaitu:

- a. Jika pemahaman pelaksana terhadap program *Assessment Center* tinggi, maka pelaksanaan program akan berjalan sesuai dengan tujuan dan mekanisme yang telah ditetapkan, serta meningkatkan partisipasi dan kualitas hasil asesmen.
- b. Jika program *Assessment Center* dilaksanakan dengan tepat sasaran, yakni menjangkau ASN yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan kompetensinya, maka hasil pemetaan akan relevan dan dapat digunakan secara optimal.
- c. Jika pelaksanaan *Assessment Center* tepat waktu, sesuai dengan tahapan yang direncanakan, maka proses asesmen akan berlangsung efisien, terstruktur, dan tidak mengganggu agenda organisasi.
- d. Jika tujuan program *Assessment Center* tercapai, maka hasil asesmen akan memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan SDM dan penempatan ASN yang sesuai dengan kompetensi di instansi/lembaganya.
- e. Jika program memberikan perubahan nyata dilihat dari pendukung internal nya (SDM), maka dampaknya akan terlihat dalam keberhasilan program dengan respon yang baik dari instansi/lembaga, pengembangan karier, serta mendukung reformasi birokrasi yang berbasis pada sistem merit.

Dengan demikian, ketika kelima aspek ini dikelola secara efektif, maka program *Assessment Center* di Pusjar SK TASNAS LAN Jatinangor akan lebih optimal dalam mendukung manajemen talenta dan pengembangan kompetensi ASN secara objektif dan profesional. Berikut adalah skema hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.



Gambar 1. 1 Kerangka berpikir

Sumber : diolah Peneliti (2025)

G. Proposisi

Proposisi dalam penelitian ini yaitu Efektivitas Program *Assessment Center* Di Lingkungan Pusat Pembelajaran Dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional Lembaga Administrasi Negara (Pusjar SK TASNAS LAN) Jatinangor Kabupaten Sumedang dapat tercapai apabila didukung oleh pemahaman program, tepat sasaran, tepat waktu, tercapainya tujuan, perubahan nyata.

