

MANAGEMENT ASSESSMENT CENTER BPKP (MAC BPKP)

Oleh: Fredy Joko,
Asesor MAC BPKP

Apa itu Assessment Center

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 (AC)** juga diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kinerja yang unggul. Assessment Center, sebagai metodologi, merupakan evaluasi terstandar mengenai perilaku individu dengan menggunakan beragam simulasi dan instrumen tes perilaku. Melalui beragam materi tes, instrumen evaluasi kepribadian dan wawancara, para asesor yang terlatih melakukan observasi terhadap perilaku para peserta asesmen; dan kemudian memberikan penilaian akhir asesmen serta umpan balik pengembangan. Hasil nilai asesmen dan umpan balik diharapkan akan memberikan sumbangan berharga bagi peningkatan mutu pegawai.

Karakteristik Assessment Center

Untuk memudahkan pemahaman proses dalam *Assessment Center*, dapat dilihat dari karakteristik Assessment Center berikut:

1. *Assessment Center* dirancang berkaitan dengan kompetensi/dimensi suatu jabatan tertentu
2. Menggunakan berbagai simulasi yang mencerminkan tingkah laku yang menjadi prasyarat jabatan yang akan diduduki. Observasi perilaku/ kompetensi asesi (peserta asesmen) didasarkan beberapa simulasi (minimal dua) yang didesain untuk mengukur dimensi/kompetensi yang sama dengan tujuan untuk mengeliminasi kesalahan pengukuran.
3. Satu kegiatan *asesmen* diikuti oleh 5-6 orang *asesi* yang harus mengikuti semua simulasi atau *exercise* yang sama dalam 2 – 3 hari kegiatan asesmen. Setiap *asesi* akan diobservasi/ dievaluasi oleh sekurang-kurangnya 2 orang *Asesor*.
4. Setiap *Asesor* harus menerima pelatihan yang baik dan mampu melakukan garis-garis pedoman kinerja penilai sebelum berpartisipasi dalam sebuah *Assessment Center*.
5. Beberapa prosedur sistematis harus digunakan oleh *Asesor* untuk mencatat secara akurat pengamatan terhadap perilaku spesifik (*evidence*) pada saat kejadian.

6. Asesor harus mempersiapkan beberapa laporan atau catatan hasil pengamatan yang dibuat pada setiap simulasi/latihan untuk dipakai sebagai bahan diskusi bersama para penilai.
7. Hasil akhir asesment ditentukan melalui data integrasi seluruh bukti perilaku yang menghasilkan konsesus diantara Asesor.
8. Penggabungan hasil pengamatan/ observasi perilaku harus didasarkan pada pengumpulan informasi yang didapat dari teknik penilaian selama simulasi/ exercise berlangsung, bukan dari informasi yang tidak relevan dengan proses penilaian.
9. Asesi di evaluasi berdasarkan kriteria/ standar yang telah ditentukan dengan jelas, bukan dibandingkan satu sama lain.

Sejarah dan Keandalan Assessment Center

Metode *multiple assessment* tumbuh didunia psikologi pada tahun 1930-an. Pemanfaatan *assessment center* pertama kali untuk seleksi pegawai dilakukan oleh tentara Jerman dan Inggris selama perang dunia ke-2. Setelah PD II metode ini diadaptasi dan digunakan oleh British Civil Service untuk merekrut pegawai staf administrasi. Lalu pada tahun 1950-an American Telephone and Telegraph Company (AT&T) memakainya untuk pertama kali demi kepentingan dunia bisnis. Sejak itu metode *assessment center* digunakan oleh berbagai negara diberbagai belahan dunia.

Keandalan metode AC ini terbukti dari lebih 50 studi keandalan yang mengindikasikan bahwa Assessment Center dalam memprediksi *performance* dan kesuksesan yang akan datang lebih baik dibanding dengan *tool* lainnya. validitas metode *assessment center* sudah teruji dari waktu ke waktu seperti yang diungkap oleh *Smith, Greggs and Andrews* (1989), seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Teknik Pengukuran	Validity
<i>Assessment Centers (promotion)</i>	0.63
<i>Work Sample Test</i>	0.55
<i>Ability Tests</i>	0.53
<i>Personality Tests (combined)</i>	0.41
<i>Researched Bio-data</i>	0.38
<i>Structured Interviews</i>	0.31
<i>Typical Industry Interview</i>	0.15
<i>References</i>	0.13

Riset yang dilakukan oleh AT&T dalam mengevaluasi AC-nya, seperti yang dilaporkan oleh Cohen dalam tahun 1971, dapat dilihat dalam tabel berikut:

Assessment rating	Jumlah Pegawai yang di Assess	Mengalami lebih 2 kali promosi sejak AC
-------------------	-------------------------------	-----------------------------------------

<i>More than acceptable</i>	410	40,5%
<i>Acceptable</i>	1466	21,9%
<i>Questionable</i>	1910	11,5%
<i>Not acceptable</i>	2157	4,2%

Manfaat Assessment Center

Assessment Center yang merupakan suatu metodologi untuk menilai atau mengevaluasi perilaku pegawai dalam pekerjaan sehingga hasil dari proses *Assessment Center* dapat digunakan dalam strategi pengembangan SDM suatu organisasi. Manfaat yang dapat digunakan dari hasil *Assessment Center* antara lain:

1. Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu
2. Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui suatu metode yang memiliki akurasi dan obyektifitas yang dapat diandalkan
3. Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai
4. 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 karir pegawai.

Jenis Exercise dan Simulasi yang digunakan di Management Assessment Center- BPKP

Sejumlah simulasi dan instrumen telah didesain untuk digunakan di Management Assessment Center-BPKP. Beragam simulasi dan instrumen ini digunakan untuk memberikan masukan dalam proses evaluasi kompetensi. Secara spesifik terdapat sembilan jenis simulasi dan instrumen yang akan digunakan di Management Assessment Center-BPKP, yaitu:

- 1. In-Basket Exercise**
Instrumen ini merupakan simulasi dari situasi nyata yang dihadapi pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Bentuk dari simulasi ini adalah kumpulan memo atau dokumen kerja yang harus direpson oleh para peserta asesmen.
- 2. Group Discussion**
Kegiatan ini merupakan diskusi dimana masing-masing peserta diminta untuk membahas suatu masalah guna mencapai konsesus bersama.
- 3. Case Analysis**
Dalam kegiatan tes ini para peserta diberi suatu materi permasalahan. Para peserta asesmen diminta untuk menganalisa permasalahan tersebut dan juga diminta untuk membuat solusi pemecahannya.
- 4. Presentation**

Dalam kegiatan ini para peserta diminta untuk menyampaikan presentasi. Bahan yang digunakan untuk presentasi ini adalah laporan yang telah ditulis peserta dalam kegiatan *Case Analysis*.

5. Test of Creative Thingking

Dalam kegiatan ini, para peserta asesmen diberi satu set pertanyaan yang mencakup berbagai situasi. Para peserta diminta untuk memberikan respon kreatif untuk menangani situasi tersebut.

6. Behavioral Event Interview

Dalam kegiatan *Behavioral Event Interview*, para asesor akan mengajukan pertanyaan yang berbasis perilaku kepada asesi. Pertanyaan akan berfokus pada kejadian kritical di masa lalu yang menyangkut pekerjaan dan pernah dialami oleh asesi.

7. 360 Degree Interview

Dalam kegiatan ini asesor akan melakukan wawancara dengan atasan, rekan kerja dan bawahan para asesi. Pertanyaan akan difokuskan pada kinerja dan integritas asesi.

8. Role Play

Role play merupakan simulasi dimana para asesi akan dihadapkan pada situasi tertentu; misalnya berhadapan dengan bawahan yang bermasalah atau dengan klien yang tidak kooperatif.

9. Personality Test

Melalui instrumen ini, para asesi diminta untuk mengisi kuisisioner berupa tes kepribadian, yang mengukur beragam tipe kepribadian, tingkat kecerdasan emosi, minat untuk berprestasi dll. Dalam hal ini Management Assessment Center-BPKP telah menggunakan instrumen Personality Test elektronik yaitu PAPI dari PA-Cubiks dan DISC insight.

Management Assessment Center BPKP

Management Assessment Center BPKP (selanjutnya disebut MAC – BPKP) merupakan komponen integral dari perwujudan visi Manajemen Sumber Daya Manusia di BPKP, yakni menjadi teladan bagi pelayanan publik di Indonesia, dengan menampilkan sikap profesionalisme yang tinggi serta menunjukkan standar keunggulan yang dibangun atas dasar integritas dan komitmen.

MAC-BPKP merupakan unit khusus di dalam organisasi BPKP yang akan menyediakan jasa pelayanan asesmen untuk mengevaluasi pegawai BPKP. Unit organisasi ini dikembangkan mulai awal tahun 2001 dengan bantuan dari ADB Loan No. 1620-INO melalui BPKP *Capacity Building Project* (Bagian Proyek Peningkatan Kinerja Aparatur Pengawasan) dan melibatkan *Andersen Consulting*, serta para assessornya telah mendapat pelatihan di dalam dan luar negeri. Untuk sementara waktu, kegiatan asesmen di MAC-BPKP akan dikelola bersama oleh Biro Kepegawaian dan Organisasi dengan Satuan Gugus Tugas Asesmen hingga keberadaan MAC-BPKP diakui secara resmi dalam organisasi BPKP.

Kegiatan yang telah dilakukan oleh MAC BPKP antara lain:

- Training dan pelatihan bagi Asesor di dalam negeri maupun diluar negeri (Singapura dan Australia)

- Pembuatan exercise/simulasi dan pedoman *assessment center*.
- Training bagi *Assessor on call* di Jakarta dengan melibatkan PA Cubiks dan Andersen Consulting
- Sosialisasi MAC-BPKP dan mapping pegawai menggunakan *assessment tools* (PAPI & DISC) di beberapa Perwakilan BPKP.
- Pembuatan Kriteria jabatan dengan menggunakan "Job Profiler Questionnaire/JPQ" di beberapa Perwakilan BPKP.
- Expose dan presentasi mengenai MAC-BPKP didepan rapat pimpinan BPKP.
- Sosialisasi MAC BPKP ke beberapa Perwakilan BPKP di daerah.
- Assesment center bagi seluruh pejabat Eselon II BPKP baik pusat maupun daerah.
- Assesment center bagi pejabat Eselon III dan IV BPKP.
- Assesment center bagi calon Widyaiswara Pusdiklatwas BPKP.
- Pemberian feedback kepada para asesi yang telah mengikuti *assessment center*.
- Assessment team pejabat struktural di Biro Kepegawaian dan Organisasi.

Visi dan Misi

Suatu organisasi yang ingin maju dan mempunyai pandangan kedepan haruslah mempunyai tujuan yang akan dicapai, dan agar tujuan organisasi tersebut bisa terealisasi dengan baik dapat dibimbing dengan visi dan misi yang jelas. Visi dan Misi Management Assessment Center - BPKP dibangun dengan komitmen yang mengacu pada visi dan misi BPKP yang berkehendak untuk menjadi katalis pembangunan dan demokrasi.

Visi:

Menjadi pelopor penyedia jasa assesmen baik di dalam organisasi BPKP maupun untuk organisasi eksternal

Pernyataan visi Management Assessment Center-BPKP merefleksikan visi BPKP yang ingin menjadi agen perubahan di sektor publik. Sebagai salah satu upaya untuk melakukan transformasi organisasi menuju kinerja organisasi yang efektif, pendirian Management Assessment Center-BPKP sebagai pelopor penyedia pusat asesmen merupakan wujud nyata dari komitmen pimpinan BPKP.

Dalam jangka panjang, BPKP juga akan mengembangkan jasa asesmen di Management Assessment Center-BPKP kepada institusi eksternal, terutama pada organisasi yang bergerak di sektor pengawasan. Dengan cara ini, BPKP akan dapat turut berperan dalam mengembangkan sektor publik yang profesional dan berwibawa di tanah air.

Misi:

1. **Menjadi role model diantara lembaga pemerintah non departemen dengan memelopori penggunaan sistem assesmen berbasis kompetensi guna mendukung proses promosi dan pengembangan karir**

2. **Menjadi penyedia jasa asesmen yang menggunakan metodologi asesmen yang obyektif dan didukung oleh para asesor yang terlatih, guna membantu Manajemen BPKP dalam menempatkan the right person at the right place at the right time.**

Pernyataan misi pertama di atas menunjukkan bahwa BPKP memiliki komitmen nyata untuk membangun organisasi yang efektif dan profesional melalui pendirian Management Assessment Center – BPKP. Pada saat yang bersamaan, pendirian Management Assessment Center-BPKP akan menjadikan BPKP sebagai pelopor diantara lembaga pemerintah non-departemen bahkan diantara semua departemen pemerintah, dalam penyediaan jasa asesmen berbasis kompetensi. Metode asesmen yang digunakan di Management Assessment Center-BPKP ini merupakan wujud riil menuju profesionalisme dengan cara memastikan bahwa hanya pegawai yang “*fit and Proper*” yang akan menduduki posisi kunci dalam organisasi demi terbangunnya sektor pengawasan yang profesional, kredibel dan berwibawa.

Pernyataan misi kedua merupakan salah satu bentuk nyata dari proses perubahan paradigma yang tengah dilakukan oleh BPKP. Sejalan dengan itu, maka dibutuhkan jenis kompetensi dan ketrampilan baru guna menyongsong paradigma baru yang telah diciptakan. Dalam hal ini Management Assessment Center-BPKP akan memberikan sumbangan yang signifikan bagi pengembangan kompetensi baru yang dibutuhkan, melalui sistem yang obyektif dan komprehensif.

Peran Assessment Center dalam strategi SDM BPKP

Penciptaan dan operasionalisasi MAC-BPKP merupakan salah satu implementasi strategi SDM yang pada dasarnya ditujukan untuk membangun sistem yang obyektif, kredibel dan komprehensif dalam proses promosi dan mutasi para pegawai yang berkinerja unggul.

Kedepan, hasil Asesmen merupakan **salah satu elemen** yang kritical dan berperan penting bagi proses pengembangan karir pegawai di BPKP. Penerapan hasil asesmen ini diharapkan akan membuka jalan bagi proses mutasi dan promosi yang fair dan obyektif. Dalam jangka panjang, melalui penerapan proses dan metodeologi asesmen ini, *Assessment Center* akan mampu memberikan jawaban yang kredibel menyangkut pertanyaan:”apa kriteria ia dipromosikan? Bagaimanan ia dipromosikan atau dimutasikan ke tempat lain?

Metodologi yang diterapkan dalam *Assessment Center* akan mampu mengurangi elemen subyektiftas dalam proses pengembangan karir pegawai. Pada sisi lain, melalui metodologi asesmen ini, proses identifikasi terhadap potensi kinerja para pegawai akan dapat dilakukan secara lebih akurat sehingga dapat digunakan untuk *design* atau modifikasi training program dan pengembangan ketrampilan/keahlian yang dibutuhkan pegawai serta penyediaan informasi bagi organisasi dalam penyusunan *career path* pegawai.

Daftar Istilah.

Asesor

Merupakan individu yang dilatih untuk mengamati, merekam, mengklasifikasikan dan melakukan wawancara serta membuat keputusan yang kredibel mengenai kinerja assessee dalam proses assessment.

Assessee

Merupakan individu yang menjadi peserta asesmen dimana tingkat kompetensinya dievaluasi melalui metodologi *assessment center*.

Data Integrasi

Satu sesi dimana para *Asesor* bertemu dan berdiskusi untuk mencapai konsesus mengenai nilai keseluruhan assessment bagi tiap assessee berdasarkan *evidence* yang diperoleh dari proses assessment

Kompetensi

Kumpulan ketrampilan, pengetahuan, dan atribut personal yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kinerja. Kompetensi menunjukkan perbedaan antara pegawai yang berkinerja unggul dan yang tidak.

Referensi :

1. Pedoman Organisasi dan Kebijakan MAC BPKP, 2002
2. Sawardekar, Nitin, 2002. *Assessment Centers: Identifying Potential and Developing Competency*, New Delhi, Respose Books.
3. Prihadi, Syaiful F, 2004, *Assessment Center : Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.