



Efektivitas Pelaksanaan Asesmen dalam Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara di Kementerian Dalam Negeri

Subhan Syah Putra^{1*}, Triyuni Soemartono², Harry Nenobais³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta

*Corresponding Author: subhansyahputra83@gmail.com

Submit: 1 Juli 2025, Diterima: 1 Agustus 2025, Terbit: 30 September 2025

Abstrak

Tujuan penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelaksanaan asesmen dalam pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Dalam Negeri. Asesmen digunakan sebagai instrumen untuk mengukur kompetensi, potensi, dan kinerja ASN guna mendukung perencanaan karier yang objektif dan berbasis meritokrasi, termasuk pemetaan pegawai untuk kebutuhan mutasi maupun promosi jabatan.

Bahan dan Metode. Metode penelitian yang digunakan adalah kombinasi pendekatan kualitatif dan kuantitatif melalui wawancara, survei, dan studi dokumentasi, dengan Biro Kepegawaian sebagai unit pelaksana asesmen sekaligus lokus penelitian. Landasan teoretis menggunakan teori efektivitas Gibson yang meliputi tujuh aspek, yaitu produktivitas, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, keunggulan, dan pengembangan.

Hasil. Penelitian menunjukkan bahwa asesmen yang terstruktur dan berbasis kompetensi mampu meningkatkan akurasi penempatan serta promosi jabatan ASN. Namun, kendala masih ditemukan dalam implementasi, antara lain keterbatasan jumlah asesor, resistensi ASN, kurangnya dukungan sistem, serta keterbatasan anggaran. Untuk mengatasi hal tersebut, Kementerian Dalam Negeri telah mengupayakan sejumlah langkah perbaikan, seperti pemanfaatan teknologi digital dan artificial intelligence (AI), peningkatan jumlah asesor bersertifikasi, transparansi hasil dengan umpan balik yang lebih jelas, serta integrasi data asesmen ke dalam sistem manajemen SDM terpadu. Upaya tersebut diharapkan dapat memperkuat efektivitas asesmen sehingga pengembangan karier ASN menjadi lebih objektif, terukur, dan berkelanjutan.

Kesimpulan. Pelaksanaan asesmen di Kementerian Dalam Negeri terbukti cukup efektif dalam mendukung pengembangan karier ASN melalui pemetaan kompetensi dan potensi pegawai secara objektif. Asesmen meningkatkan akurasi penempatan dan promosi jabatan, meskipun masih terkendala keterbatasan asesor, anggaran, resistensi ASN, serta dukungan sistem. Upaya perbaikan melalui pemanfaatan teknologi digital dan AI, peningkatan asesor bersertifikasi, transparansi hasil, serta integrasi data asesmen diharapkan mampu memperkuat efektivitas pengembangan karier ASN yang lebih objektif, terukur, dan berkelanjutan.

Kata kunci: Efektivitas, Asesmen, Pengembangan Karier, Aparatur Sipil Negara

ABSTRACT

Study purpose. *This study aims to analyse the effectiveness of assessments in the career development of civil servants at the Ministry of Home Affairs. Assessments are used as instruments to measure the competence, potential, and performance of civil servants in order to support objective and merit-based career planning, including mapping employees for the purposes of transfers and promotions.*

Material and Methods. *The research method used was a combination of qualitative and quantitative approaches through interviews, surveys, and documentation studies, with the Personnel Bureau as the assessment implementing unit and the locus of research. The theoretical basis used Gibson's effectiveness theory, which covers seven aspects, namely productivity, quality, efficiency, flexibility, satisfaction, excellence, and development.*

Results. *The study shows that structured and competency-based assessments can improve the accuracy of civil servant placement and promotion. However, obstacles are still found in implementation, including a limited number of assessors, resistance from civil servants, a lack of system support, and budget constraints. To overcome this, the Ministry of Home Affairs has taken a number of improvement measures, such as utilising digital technology and artificial intelligence (AI), increasing the number of certified assessors, ensuring transparency of results with clearer feedback, and integrating assessment data into an integrated HR management system. These efforts are expected to strengthen the effectiveness of assessments so that ASN career development becomes more objective, measurable, and sustainable.*

Conclusion. *The implementation of assessments at the Ministry of Home Affairs has proven to be quite effective in supporting the career development of ASNs through the objective mapping of employee competencies and potential. Assessments improve the accuracy of job placements and promotions, although they are still constrained by limitations in assessors, budgets, ASN resistance, and system support. Improvement efforts through the use of digital technology and AI, an increase in certified assessors, transparency of results, and integration of assessment data are expected to strengthen the effectiveness of ASN career development to be more objective, measurable, and sustainable.*

Keywords: Effectiveness, Assessment, Career Development, Civil Servants

DOI: <https://doi.org/10.52188/jeas.v6i3.1474>

©2025 Authors by Universitas Nahdlatul Ulama Cirebon



Pendahuluan

Perencanaan Sumber Daya Manusia secara nasional berpedoman pada *Grand Design* pembangunan ASN 2020-2024 yang memiliki Visi yakni “*Aparatur Sipil Negara yang Berintegritas, Profesional, dan Melayani, serta siap Menuju Birokrasi Berkelas Dunia Tahun 2024 (SMART ASN 2024).*” Hal tersebut dijabarkan dengan Misi, pertama Meningkatkan profesionalitas Aparatur Sipil Negara, kedua Menerapkan Sistem Merit secara konsisten pada setiap Instansi Pemerintah (Kementerian, Lembaga, dan Pemda). Sasaran yang ingin dicapai dalam pembangunan ASN tahun 2020-2024, yaitu pertama Meningkatnya profesionalitas Aparatur Sipil Negara, kedua Sistem Merit diterapkan secara konsisten pada setiap instansi pemerintah (Kementerian, Lembaga, dan Pemda). Indeks Sistem Merit, merupakan ukuran

yang berkaitan dengan kualitas manajemen atau pengelolaan ASN, mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan kapasitas, penilaian kinerja dan disiplin, pengembangan karir (promosi, rotasi, dan mutasi), hingga pemberian remunerasi.

Hasibuan (2011:86) mengungkapkan pengembangan (*Development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia, pengembangan pegawai perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai. Menurut Nadler dalam Hardjana, 2011:11 mengungkapkan pengembangan adalah kegiatan-kegiatan belajar yang diadakan dalam jangka waktu tertentu guna memperbesar kemungkinan untuk meningkatkan kinerja. Hasibuan (2011:69) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Kementerian Dalam Negeri melalui Biro Kepegawaian melakukan Penilaian Kompetensi bagi setiap ASN melalui *Assessment* pegawai, *Assessment* ini terdiri dari berbagai macam tingkatan mulai dari *Assessment* Jabatan Pelaksana, Jabatan Pengawas, Jabatan Administrator, Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Jabatan Pimpinan Tinggi Madya maupun Jabatan Fungsional. Kementerian Dalam Negeri memiliki *Assessment Center* yang merupakan unit yang melaksanakan *Assessment* atau penilaian kompetensi di semua tingkatan. Untuk Jabatan Pelaksana, Pengawas, dan Administrator output dari pelaksanaan penilaian kompetensi melalui *Assessment* adalah untuk menilai kompetensi sejauh mana kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing ASN secara Individu. Nanti akan terlihat kemampuan mana ASN itu lebih unggul dan kelemahan dalam bidang apa bagi Aparatur Sipil Negara tersebut. Setelah pelaksanaan *Assessment* tersebut dan laporan telah selesai maka Biro Kepegawaian dapat memberikan rekomendasi peningkatan kompetensi bagi ASN tersebut berupa rekomendasi Diklat dan Seminar yang harus di ikuti dalam rangka pengembangan kompetensi ASN. Laporan pelaksanaan *Assessment* dapat dijadikan rekomendasi bagi atasan apabila ingin melakukan promosi ataupun mutasi terhadap ASN tersebut khususnya untuk mengisi Jabatan Pengawas dan Administrator. Namun pada pelaksanaannya hasil *Assessment* berupa profil Kompetensi belum menjadi dasar penting untuk melaksanakan rotasi dan promosi. Begitu pula dengan pengembangan kompetensi melalui diklat, Biro Kepegawaian yang melakukan *Assessment* terhadap pegawai telah memberikan rekomendasi diklat kepada Aparatur Sipil Negara yang telah di *Assessment* namun pada saat berjalannya waktu banyak ASN tersebut yang tidak melaksanakan rekomendasi yang telah diberikan pada saat *Assessment*. Oleh karena itu, pada saat pelaksanaan *Assessment* telah dijadwalkan banyak dari ASN tidak berminat dan bahkan tidak hadir pada saat dilakukannya penilaian kompetensi berupa *assessment* dan banyak dari ASN tidak antusias dalam mengembangkan kompetensi berupa diklat atau pelatihan karena dianggap tidak sesuai dengan kebutuhan ASN tersebut.

Pengelolaan sumber daya manusia aparatur negara berpedoman pada *Grand Design* Pembangunan ASN 2020–2024 dengan visi mewujudkan ASN yang berintegritas, profesional, melayani, dan siap menuju birokrasi berkelas dunia tahun 2024 (SMART ASN 2024). Penerapan sistem merit menjadi salah satu misi penting yang menekankan profesionalitas, objektivitas, dan konsistensi dalam setiap tahapan manajemen ASN, mulai dari rekrutmen, penempatan, promosi, hingga pengembangan karier. Dalam kerangka ini, asesmen dipandang sebagai instrumen penting untuk memetakan kompetensi, potensi, dan kinerja ASN agar kebijakan pengembangan karier lebih terarah dan berbasis meritokrasi.

Kementerian Dalam Negeri melalui Biro Kepegawaian telah melaksanakan asesmen kompetensi bagi ASN pada berbagai jenjang jabatan melalui *Assessment Center*. Hasil asesmen diharapkan menjadi dasar rekomendasi pengembangan kompetensi, promosi, maupun mutasi jabatan. Namun, pelaksanaannya belum optimal karena laporan asesmen sering tidak dijadikan

acuan utama dalam rotasi atau promosi, minat ASN mengikuti asesmen masih rendah, serta banyak rekomendasi pengembangan kompetensi yang tidak ditindaklanjuti. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan asesmen dengan implementasi di lapangan, sehingga penting untuk meneliti efektivitas pelaksanaan asesmen dalam mendukung pengembangan karier ASN di Kementerian Dalam Negeri.

Bahan dan Metode

Sampel

Subjek adalah target populasi yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009). Adapun subjek penelitian dalam tulisan ini, adalah Pejabat dan Asessor di Biro Kepegawaian Kementerian Dalam Negeri.

Adapun objek penelitian menurut Supranto (2000:21) adalah himpunan elemen yang dapat berupa orang, organisasi atau barang yang akan diteliti. Kemudian dipertegas oleh Dayan (1986:21) bahwa objek penelitian adalah pokok persoalan yang hendak diteliti untuk mendapatkan data secara lebih terarah. Objek dari penelitian ini adalah Panilaian Kompetensi (*Assessment*) dalam Pengembangan Karier ASN Kementerian Dalam Negeri.

Sumber data menurut Moleong (2013:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata – kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain – lain, Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh (Arikunto, 2010: 172). Arikunto mengklasifikasikan menjadi 3 huruf p yakni: *Person*, *Place*, dan *Paper*. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. *Person* (orang)

Person yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis melalui angket. Teknik yang digunakan dalam menghimpun data oleh *person* yakni dengan wawancara. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data orang yakni:

- a) Kepala Biro Kepegawaian (1 orang);
- b) Kepala Bagian Pengembangan Karir (1 orang);
- c) Analis Sumber Daya Ahli Madya Biro Kepegawaian (1 orang)
- d) Asessor Ahli Madya Biro Kepegawaian (1 orang);
- e) Asessor Associate (1 orang);

2. *Place* (tempat)

Place, yaitu sumber data yang berupa tempat yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak. Dalam hal ini peneliti mencari Biro Kepegawaian Kementerian Dalam Negeri.

3. *Paper* (kertas)

Paper, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar atau simbol-simbol lain. Dalam penelitian ini data yang dimaksud tersebut berupa data yang diperoleh dari bahan-bahan bacaan, dokumen-dokumen, peraturan perundang-undangan, semua literatur yang menyangkut masalah Panilaian Kompetensi (*Assessment*) ASN Kementerian Dalam Negeri.

Informan menurut Arikunto (2010:145) menyatakan bahwa “informan adalah orang yang memberikan informasi”. Sedangkan menurut Moleong (2013:132), informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Dalam penelitian ini diperlukannya Informan sebagai salah satu sumber untuk memperkuat isi dari penelitian ini guna tercapainya keadaan yang balance (seimbang) antara sumber data tertulis dan yang tak tertulis. Informan dalam penelitian ini yakni:

Tabel III.2

Daftar Informan

No	Jabatan	Jumlah
Informan Kunci		
1.	Kepala Biro Kepegawaian	1 orang
Informan Pelengkap		
2.	Kepala Bagian Pengembangan Karir	1 orang
3.	Analisis Kepegawaian Ahli Madya	1 orang
4.	Asesor Ahli Madya	1 orang
5.	Asesor Asosiasi	1 orang
Jumlah		5 orang

Organisasi penelitian

Pengumpulan data merupakan suatu proses dimana peneliti mengumpulkan seluruh data-data yang diperlukannya untuk penelitian. Menurut Nazir (2011: 174), pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Selalu ada hubungan antara metode mengumpulkan data dengan masalah penelitian yang ingin dipecahkan.

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan dan pengolahan adalah sebagai berikut:

1. Pengamatan (*observation*)

Menurut Notoatmodjo (2010: 131) adalah “suatu prosedur yang berencana, yang antara lain meliputi melihat, mendengar, dan mencatat sejumlah dan taraf aktivitas tertentu atau situasi tertentu yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti”

2. Wawancara (*interview*)

Menurut Moleong (2013: 186) adalah “percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu”. Wawancara terbagi menjadi 2 (dua) yakni wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. “Wawancara terstruktur menurut Moleong (2013:190) adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang akan diajukan sedangkan “Wawancara tak terstruktur merupakan wawancara yang berbeda dengan yang terstruktur. Cirinya Kurang diinterupsi dan arbiter” (Moleong, 2013:190).

3. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2010: 274) adalah yaitu “mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya”. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan literatur-literatur, catatan-catatan, arsip-arsip, dan produk hukum serta dokumen lain.

Teknik analisis data

Teknik analisis data yang digunakan peneliti dalam menganalisis data sesuai dengan pendapat Nazir (2011: 346-374) adalah sebagai berikut:

1. Editing data yaitu proses pengolahan data mentah yang diperoleh saat penelitian. Data-data direduksi, dirangkum, dipilih sesuai dengan permasalahan yang diteliti;
2. Klasifikasi yaitu pengelompokan data yang bersifat umum guna memperoleh data, gambaran yang jelas dan kesimpulan yang tepat;
3. Tabulasi yaitu proses untuk lebih memudahkan dalam menafsirkan data pada tabel, sehingga peneliti dapat lebih mudah membandingkan hasil sebelum dan sesudahnya;
4. Interpretasi data yaitu kegiatan untuk mencari makna dan arti yang lebih luas dari data yang ada dan menghubungkannya dengan ilmu pengetahuan dan fenomena di lapangan sehingga dapat ditarik kesimpulan dengan valid, lengkap dan telah ditabulasikan diharapkan akan didapat suatu kesimpulan yang mampu dipertanggung jawabkan.

Pada penelitian ini, Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Nazir (2011:8). “Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (natural setting); disebut juga sebagai metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya; disebut juga sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif”.

Sedangkan menurut Creswell (2013), pendekatan kualitatif merupakan sebuah proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau manusia, berdasarkan pada penciptaan gambaran holistik lengkap yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci, dan disusun dalam sebuah latar alamiah.

Dalam penelitian ini dan berdasarkan penjelasan diatas, Peneliti menggunakan metode deskriptif untuk menggambarkan secara faktual segala gejala-gejala masalah yang timbul di lapangan serta dikaitkan dengan teori-teori yang relevan guna mendapat kesimpulan yang rasional dan bersifat umum. Menurut Nazir (2011:89): “Metode Deskriptif dapat diartikan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki”.

Dengan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif, Peneliti berupaya untuk mencari dan menganalisis Efektivitas Penilaian Kompetensi (*Assessment*) dalam Pengembangan Karier ASN Kementerian Dalam Negeri.

Hasil Dan Pembahasan

Pelaksanaan *assessment* menjadi indera pengembangan karier ASN pada Kementerian Dalam Negeri sudah memberitahukan *output* yang positif tetapi memerlukan beberapa pemugaran strategis. Dari penelitian ini ditemukan bahwa lebih banyak didominasi ASN sudah tahu tujuan *assessment*, yakni menjadi instrumen buat mengukur potensi dan kompetensi mereka. Meski demikian, sebagian kecil ASN masih merasa kurang menerima kabar yg memadai terkait manfaat dan proses *assessment*, sebagai akibatnya perlu ditingkatkan sosialisasinya. Pelaksanaan asesmen di Kementerian Dalam Negeri secara umum menunjukkan efektivitas yang baik dalam mengidentifikasi potensi, kompetensi, dan kebutuhan pengembangan karier ASN. Namun, terdapat beberapa hambatan, seperti keterbatasan cakupan pelaksanaan dan kendala teknis yang memengaruhi kelancaran proses.

Metode *assessment* yg digunakan, misalnya tes psikologi, wawancara berbasis kompetensi, dan simulasi pekerjaan, secara generik sudah sinkron menggunakan kebutuhan jabatan. Namun, buat jabatan-jabatan fungsional tertentu, metode tadi masih dirasakan kurang relevan, sebagai akibatnya diharapkan penyesuaian yang lebih khusus terhadap kebutuhan kompetensi jabatan tadi.

Penelitian ini menjelaskan bahwa *output assessment* dipercaya relatif transparan lantaran peserta memperoleh umpan balik yang kentara tentang kelebihan dan kelemahan mereka. Kendati demikian, beberapa ASN masih mencurigai independensi evaluasi, terutama pada kaitannya menggunakan faktor subjektivitas asesor. Hal ini menandakan perlunya peningkatan akuntabilitas pada proses *assessment*.

Dalam hal implementasi *output assessment*, penggunaan data *output* evaluasi menjadi dasar promosi, rotasi, dan pengembangan kompetensi telah mulai dilakukan. Namun, pelaksanaannya belum merata pada semua instansi dan masih terkesan sporadis. Beberapa ASN merasa *output assessment* selalu sebagai prioritas utama pada memilih kebijakan pengembangan karier, yg mengakibatkan ketidakpuasan pada kalangan pegawai.

Hambatan utama pada aplikasi *assessment* meliputi hambatan teknis, misalnya terbatasnya jumlah asesor bersertifikasi dan kurangnya fasilitas pendukung. Dari sisi kebijakan, belum adanya baku nasional yg seragam pada proses *assessment* turut sebagai tantangan. Secara kultural, sebagian ASN masih memandang *assessment* menjadi formalitas tanpa pengaruh konkret terhadap karier mereka.

Secara generik, kepuasan ASN terhadap aplikasi *assessment* relatif tinggi, terutama terkait profesionalisme asesor dan kejelasan prosedur. Namun, taraf kepuasan menurun apabila *output assessment* tanpa diikuti sang langkah nyata pada pengembangan karier.

Pembahasan

Keberhasilan *Assessment* dalam Mengukur Kompetensi dan Potensi ASN dan Implementasi Hasil *Assessment* dalam Pengembangan Karier Kementerian Dalam Negeri

a. Keberhasilan *Assessment* dalam Mengukur Kompetensi dan Potensi ASN

Pelaksanaan *assessment* di Kementerian Dalam Negeri telah menunjukkan keberhasilan dalam memberikan penilaian yang komprehensif terhadap kompetensi dan potensi Aparatur Sipil Negara (ASN). *Assessment* dirancang untuk mengevaluasi kemampuan ASN secara objektif melalui metode yang beragam, seperti tes psikologi, wawancara berbasis kompetensi, simulasi pekerjaan, dan penilaian kinerja. Pendekatan ini memungkinkan pengukuran yang lebih akurat terhadap keterampilan teknis, kemampuan manajerial, dan karakteristik pribadi yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan pada wawancara dengan Kepala Bagian Pengembangan Karir Pada Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri yang dilakukan Penulis :

“Kami menilai kompetensi melalui beberapa tahap. Pertama, kami menganalisis kebutuhan kompetensi sesuai posisi. Kemudian, kami menggunakan berbagai teknik penilaian, seperti tes kemampuan, wawancara mendalam, dan penilaian kinerja individu. Untuk memberikan penilaian yang akurat dan tidak bias, kami juga bekerja sama dengan asesor internal dan eksternal. Tujuan utama penilaian kompetensi ini adalah untuk memastikan bahwa setiap ASN ditempatkan di posisi yang sesuai dengan keahliannya dan kemampuan mereka. Dengan penempatan yang tepat, produktivitas kerja dapat ditingkatkan, kinerja organisasi dapat ditingkatkan, dan pelayanan masyarakat dapat ditingkatkan. Penilaian ini juga membantu proses mutasi, promosi, dan pengembangan karier ASN yang berbasis meritokrasi. Kami menggunakan berbagai cara. Tes kompetensi, misalnya, untuk mengevaluasi kemampuan teknis, tes psikologi untuk mengevaluasi aspek mental dan karakter, dan wawancara kompetensi yang dilakukan oleh asesor yang berpengalaman. Selain itu, penilaian kami didasarkan pada masukan dari atasan langsung dan rekam jejak kinerja individu yang tercantum dalam laporan kerja tahunan. Ya, ada beberapa kesulitan. Salah satunya adalah memastikan penilaian tetap objektif untuk menghindari konflik kepentingan. Selain itu, banyak instansi yang tidak mengintegrasikan sistem data penilaian dan laporan kinerja. Selain itu, kami harus memastikan bahwa asesor memenuhi standar kompetensi yang tinggi sehingga penilaian dapat dilakukan secara adil dan jelas. Selama setiap proses evaluasi, kami terus memperkuat sistem transparansi dan akuntabilitas. (Aji Fauji Farsa; 2024)



Gambar 4.1. Wawancara Dengan Kepala Bagian Pengembangan Karier
Kementerian Dalam Negeri

Keberhasilan *assessment* juga terlihat dari kemampuannya untuk mengidentifikasi potensi ASN yang belum terlihat dalam tugas sehari-hari. ASN dengan potensi kepemimpinan, misalnya, dapat diidentifikasi melalui simulasi kasus atau tes situasional yang menggambarkan kemampuan mereka dalam mengambil keputusan strategis. Dengan demikian, *assessment* menjadi instrumen yang strategis dalam menggali kapasitas tersembunyi ASN yang dapat dikembangkan lebih lanjut.

Senada dengan Asesor SDM Aparatur Ahli Madya Pada Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri yang dilakukan Penulis :

“Proses *assessment* kompetensi dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, kami melakukan analisis kebutuhan kompetensi sesuai jabatan. Setelah itu, kami menggunakan metode penilaian yang bervariasi, seperti tes kemampuan, wawancara mendalam, dan penilaian kinerja individu. Kami juga bekerja sama dengan asesor internal maupun eksternal untuk memberikan penilaian yang objektif dan akurat. Tujuan utama dari penilaian kompetensi ini adalah memastikan bahwa setiap ASN ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Dengan penempatan yang tepat, efektivitas kerja dapat ditingkatkan, kinerja organisasi dapat lebih optimal, dan pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan lebih baik. Selain itu, penilaian ini juga membantu dalam perencanaan promosi, mutasi, serta pengembangan karier ASN yang berbasis meritokrasi. Kami terus memperkuat sistem transparansi dan akuntabilitas dalam setiap proses *assessment*. Kami menggunakan teknologi untuk mengintegrasikan sistem data dan laporan kinerja. Selain itu, kami melakukan pelatihan berkala bagi para asesor internal maupun eksternal agar mereka memahami metode penilaian yang benar dan dapat melakukan *assessment* secara objektif. Kami juga membangun kolaborasi antar instansi untuk saling mengevaluasi dan memastikan proses penilaian yang adil. (Karnia, Dasista Happy; 2024)



Gambar 4.2. Wawancara Asesor SDM Aparatur Ahli Madya Pada Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri

Di sisi lain, hasil assessment memberikan umpan balik yang jelas dan terstruktur kepada ASN. Informasi ini mencakup kekuatan individu yang perlu dipertahankan serta area yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Dengan umpan balik yang transparan, ASN dapat memahami posisi mereka dalam organisasi sekaligus mengetahui langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kompetensi.

Senada dengan Kepala Bagian Pengembangan Karier di Kementerian Dalam Negeri Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri yang dilakukan Penulis :

“Ada beberapa tahapan dalam proses ini. Pertama, kami melakukan **analisis kebutuhan kompetensi**, yang melibatkan komunikasi dengan unit kerja untuk menentukan kompetensi yang perlu dinilai sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing. Selanjutnya, kami merancang metode dan alat penilaian yang sesuai. Tahap kedua adalah **pelaksanaan penilaian**, yang melibatkan berbagai metode seperti simulasi kerja, studi kasus, tes individu, dan diskusi kelompok. Tentu. Ada beberapa metode yang kami gunakan:(1) **Simulasi Kerja**: Menguji kemampuan pengambilan keputusan, manajemen konflik, dan kerja tim. (2) **Studi Kasus**: Mengasah kemampuan analisis, penilaian risiko, serta penentuan strategi.(3) **Tes Individu**: Mengukur pengetahuan spesifik sesuai bidang kerja.(4) **Wawancara Struktur**: Menggali aspek perilaku, motivasi, komunikasi, dan kemampuan interpersonal.(5)**Diskusi Kelompok**: Mengamati kerjasama tim, komunikasi, dan dinamika kelompok.”

“Setelah semua metode penilaian dilaksanakan, kami melakukan **analisis data dan evaluasi hasil**, yang kemudian dirangkum dalam laporan hasil penilaian individu. Laporan ini mencakup rekomendasi yang detail mengenai pengembangan individu, termasuk pelatihan tambahan, penempatan jabatan yang optimal, serta peluang promosi. Hasil ini juga menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan pengembangan karier ASN Kami berharap mekanisme penilaian kompetensi dapat semakin efektif, valid, dan transparan. Tujuan kami adalah membangun sistem yang tidak hanya mengevaluasi kemampuan individu tetapi juga membantu dalam pengembangan profesional ASN secara menyeluruh. Dengan penilaian yang sistematis dan adil, kami dapat menciptakan ASN yang

kompeten, berdedikasi, dan mampu memberikan pelayanan publik berkualitas tinggi. (Dasista Happy Karnia; 2024)



Gambar 4.3. Wawancara Asesor SDM Aparatur Ahli Madya Pada Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri

Namun, keberhasilan *assessment* ini tidak terlepas dari tantangan. Dalam beberapa kasus, metode yang digunakan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan spesifik jabatan tertentu, terutama jabatan fungsional yang memiliki tugas teknis khusus. Oleh karena itu, penyesuaian metode berdasarkan karakteristik pekerjaan menjadi penting untuk memastikan relevansi dan akurasi hasil *assessment*.

b. Implementasi Hasil *Assessment* dalam Pengembangan Karier

Hasil *assessment* di Kementerian Dalam Negeri telah mulai digunakan sebagai dasar untuk berbagai kebijakan pengembangan karier, seperti promosi, rotasi, dan pelatihan. Melalui hasil *assessment*, pimpinan instansi memiliki alat yang objektif untuk menempatkan ASN pada jabatan yang sesuai dengan potensi dan kompetensi mereka. Hal ini tidak hanya mendukung prinsip meritokrasi, tetapi juga meningkatkan efisiensi organisasi dengan menempatkan individu yang tepat pada posisi yang tepat.

Berdasar pada wawancara dengan Kepala Biro Kepegawaian Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri yang dilakukan Penulis :

“Kebijakan dan strategi terkait pengembangan sumber daya manusia, khususnya ASN, melalui berbagai program dan *assessment* yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan serta profesionalisme ASN di lingkungan pemerintahan. Tentunya, pengembangan karier ASN merupakan salah satu prioritas bagi Kemendagri. Melalui proses *assessment*, kami ingin memastikan bahwa setiap ASN memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan dan tugas yang diberikan. Kebijakan ini bertujuan untuk menilai potensi, kemampuan, serta kesiapan individu agar dapat ditempatkan di posisi yang sesuai. Proses *assessment* membantu mengidentifikasi aspek keahlian, pengalaman, serta karakteristik personal yang penting untuk efektivitas kerja. Metode *assessment* yang kami gunakan cukup bervariasi.

Ada beberapa metode yang sering digunakan, seperti tes kompetensi, wawancara mendalam, penilaian kinerja, dan evaluasi psikologi. Kami juga sering melibatkan asesor internal maupun eksternal untuk memastikan objektivitas dalam penilaian. Semua metode ini

dilakukan untuk mengevaluasi kompetensi, kesiapan, dan potensi individu sesuai dengan kebutuhan jabatan yang bersangkutan. Ada beberapa aspek yang kami evaluasi. Pertama, kemampuan teknis sesuai jabatan, misalnya keahlian administratif atau manajerial. Kedua, kemampuan komunikasi dan kerja tim, serta aspek kepemimpinan. Selanjutnya, kami juga melihat rekam jejak kinerja individu serta dedikasi mereka dalam menjalankan tugas. Tujuannya, tentu saja, agar penempatan jabatan dapat sesuai dengan kompetensi dan pengalaman individu, demi efektivitas organisasi. (Permana, Dian Andy; 2024)



Gambar 4.4. Wawancara Kepala Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri

Promosi jabatan, misalnya, didasarkan pada hasil *assessment* yang menunjukkan kemampuan kepemimpinan, integritas, dan kompetensi teknis yang relevan. Dengan cara ini, keputusan promosi menjadi lebih transparan dan adil, sehingga meminimalkan potensi subjektivitas atau nepotisme. Begitu pula dalam rotasi jabatan, *assessment* membantu memastikan bahwa ASN yang dipindahkan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan tugas baru dan memberikan kontribusi optimal.

Berdasarkan pada wawancara dengan Analisis SDM Aparatur Ahli Madya, Pada Biro Kepegawaian, Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri yang dilakukan Penulis :

“Ada beberapa tahapan dalam proses ini. Pertama, kami melakukan **analisis kebutuhan kompetensi**, yang melibatkan komunikasi dengan unit kerja untuk menentukan kompetensi yang perlu dinilai sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing. Selanjutnya, kami merancang metode dan alat penilaian yang sesuai. Tahap kedua adalah **pelaksanaan penilaian**, yang melibatkan berbagai metode seperti simulasi kerja, studi kasus, tes individu, dan diskusi kelompok. Setelah semua metode penilaian dilaksanakan, kami melakukan **analisis data dan evaluasi hasil**, yang kemudian dirangkum dalam laporan hasil penilaian individu. Laporan ini mencakup rekomendasi yang detail mengenai pengembangan individu, termasuk pelatihan tambahan, penempatan jabatan yang optimal, serta peluang promosi. Hasil ini juga menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan pengembangan karier ASN. Misalnya, pernah ada situasi di mana ada unit kerja yang memiliki banyak ASN dengan latar belakang berbeda, yang memerlukan metode penilaian yang kompleks. Kami kemudian melakukan koordinasi dengan unit terkait untuk membuat metode penilaian yang fleksibel tetapi tetap sesuai standar. Kami menggunakan metode kombinasi antara simulasi kerja, wawancara, dan studi kasus yang disesuaikan berdasarkan kompetensi spesifik unit tersebut. (Rahmawati; 2024)



Gambar 4.5. Wawancara Analisis SDM Aparatur Ahli Madya, Pada Biro Kepegawaian, Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri

Hasil assessment juga dimanfaatkan untuk menyusun program pelatihan yang terarah. ASN yang dinilai memiliki kelemahan dalam keterampilan tertentu, seperti manajemen waktu atau komunikasi, dapat diarahkan untuk mengikuti pelatihan yang sesuai. Dengan demikian, hasil assessment tidak hanya menjadi alat evaluasi, tetapi juga menjadi pedoman untuk meningkatkan kompetensi ASN secara berkelanjutan.

Namun, implementasi hasil assessment dalam pengembangan karier belum sepenuhnya merata di seluruh unit kerja Kementerian Dalam Negeri. Beberapa instansi masih menjadikan assessment sebagai formalitas tanpa tindak lanjut yang konkret. Hal ini mengurangi kepercayaan ASN terhadap proses assessment dan memengaruhi motivasi mereka untuk berpartisipasi aktif dalam proses ini.

Untuk mengoptimalkan implementasi, diperlukan komitmen yang lebih kuat dari pimpinan instansi untuk mengintegrasikan hasil assessment ke dalam setiap aspek pengambilan keputusan karier. Selain itu, penyusunan standar nasional yang seragam untuk penggunaan hasil assessment dapat memastikan konsistensi di seluruh unit kerja.

Berdasar pada wawancara dengan Asesor SDM Aparatur Ahli Madya pada Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri yang dilakukan Penulis :

“Laporan ini mencakup rekomendasi yang detail mengenai pengembangan individu, termasuk pelatihan tambahan, penempatan jabatan yang optimal, serta peluang promosi. Hasil ini juga menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan pengembangan karier ASN.. Harapan kami adalah proses penilaian kompetensi dapat terus berkembang menjadi lebih objektif, transparan, dan efektif. Kami ingin membangun sistem penilaian yang dapat benar-benar membantu ASN dalam pengembangan karier mereka, serta mendukung Kementerian dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, profesional, dan berdedikasi. Dengan sinergi yang baik antara metode penilaian, sumber daya, dan kolaborasi antar unit, kami optimis dapat mencapai tujuan tersebut. Kami berharap metode penilaian kompetensi dapat terus berkembang menjadi lebih fleksibel dan efektif. Kolaborasi antara metode daring dan tatap muka menjadi strategi ideal untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas penilaian. Kami juga berharap dapat terus meningkatkan kolaborasi dengan lembaga pendidikan dan teknologi untuk menciptakan metode penilaian yang lebih canggih, akurat, dan sesuai dengan perkembangan zaman.(Karnia, Dasista Happy; 2024)



Gambar 4.6. Wawancara Asesor SDM Aparatur Ahli Madya Pada Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri

Keberhasilan assessment dalam mengukur kompetensi dan potensi ASN di Kementerian Dalam Negeri telah memberikan dasar yang kuat untuk pengembangan karier berbasis meritokrasi. Meskipun implementasi hasil assessment sudah mulai diterapkan, tantangan dalam konsistensi dan tindak lanjut memerlukan perhatian lebih. Dengan memperkuat relevansi metode, transparansi hasil, dan komitmen dalam implementasi, assessment dapat menjadi alat yang lebih efektif dalam menciptakan ASN yang kompeten, profesional, dan berintegritas tinggi.

Pengembangan Karier ASN melalui *Assessment* di Kementerian Dalam Negeri

Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu tujuan utama pelaksanaan assessment di Kementerian Dalam Negeri. Melalui penilaian yang komprehensif, assessment berperan sebagai dasar untuk merencanakan promosi, rotasi, pelatihan, dan pengembangan kompetensi ASN. Pendekatan ini tidak hanya mendukung prinsip meritokrasi, tetapi juga menciptakan jalur karier yang transparan dan berkelanjutan.

Berdasar pada wawancara dengan Kepala Bagian Pengembangan Karier di Kementerian Dalam Negeri Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri yang dilakukan Penulis :

“Untuk merekrut Assessor Associate, kami memiliki prosedur yang ketat dan transparan. Proses ini dimulai dengan analisis kebutuhan kompetensi dan kapasitas dari tim asesor yang ada. Kami membuka peluang bagi ASN yang memiliki latar belakang pengalaman kerja dan pendidikan yang sesuai. Selanjutnya, kami mengadakan proses seleksi yang melibatkan serangkaian tahapan, termasuk penilaian administrasi, tes pengetahuan, wawancara, dan simulasi penilaian kompetensi. Setelah proses administrasi selesai, kami mengadakan tes tertulis untuk mengevaluasi pengetahuan calon tentang metode penilaian kompetensi dan teori manajemen sumber daya manusia. Selanjutnya, ada proses wawancara panel dengan tim asesor senior dan pengambil kebijakan di Kementerian. Terakhir, calon harus mengikuti simulasi penilaian kompetensi yang dirancang khusus untuk menilai kemampuan praktis mereka. (Aji Fauji Farsa; 2024)



Gambar 4.7. Wawancara Kepala Bagian Pengembangan Karier di Kementerian Dalam Negeri

Assessment memberikan informasi yang objektif tentang potensi dan kompetensi ASN. Berikut adalah kontribusi utama *assessment* terhadap pengembangan karier: (a) Identifikasi Kompetensi dan Potensi; Hasil *assessment* membantu mengidentifikasi kekuatan individu serta area yang perlu diperbaiki. Dengan pemetaan kompetensi ini, instansi dapat memastikan bahwa ASN ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan potensi mereka. (b) Dasar untuk Promosi dan Rotasi Jabatan *Assessment* menjadi instrumen utama dalam menentukan kelayakan ASN untuk promosi atau rotasi jabatan. Dengan berbasis pada hasil penilaian, proses pengambilan keputusan menjadi lebih transparan dan akuntabel, mengurangi potensi subjektivitas. (c) Pemetaan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi; Melalui *assessment*, instansi dapat mengidentifikasi keterampilan yang perlu ditingkatkan. ASN yang membutuhkan pelatihan tambahan dapat diarahkan untuk mengikuti program pengembangan yang relevan, sehingga meningkatkan kompetensi mereka untuk posisi yang lebih tinggi. (d) Perencanaan Karier Jangka Panjang; *Assessment* juga memungkinkan perencanaan karier jangka panjang bagi ASN. Jalur karier yang jelas dapat membantu ASN memahami langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk mencapai posisi tertentu, sehingga memotivasi mereka untuk terus berkembang.

Meskipun memiliki potensi besar, pengembangan karier ASN melalui *assessment* menghadapi beberapa tantangan: (a) Keterbatasan Implementasi Hasil *Assessment*; Tidak semua unit kerja secara konsisten menggunakan hasil *assessment* sebagai dasar pengembangan karier. Hal ini mengurangi efektivitas *assessment* sebagai alat strategis. (b) Hambatan Teknis dan Kultural; Keterbatasan jumlah asesor bersertifikasi dan fasilitas yang memadai menjadi kendala teknis. Selain itu, masih ada ASN yang menganggap *assessment* sebagai formalitas, sehingga kurang termotivasi untuk mengikuti proses ini. (c) Kurangnya Standar Nasional yang Seragam Tidak adanya standar nasional dalam pelaksanaan dan implementasi hasil *assessment* menyebabkan variasi kualitas di berbagai unit kerja.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, langkah-langkah berikut dapat dilakukan: (a) Integrasi Hasil *Assessment* dengan Kebijakan Karier; Hasil *assessment* harus menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan terkait promosi, rotasi, dan pelatihan ASN. (b) Digitalisasi dan Optimalisasi Teknologi; Sistem manajemen talenta berbasis digital dapat meningkatkan efisiensi dalam memanfaatkan hasil *assessment* untuk pengembangan karier. (c) Peningkatan Kompetensi Asesor; Pelatihan dan sertifikasi asesor perlu ditingkatkan untuk memastikan proses *assessment* berjalan profesional dan objektif. (d)

Sosialisasi dan Edukasi ASN; Sosialisasi intensif diperlukan untuk mengubah pandangan ASN terhadap assessment sebagai bagian integral dari pengembangan diri.(e) Penyusunan Standar Nasional; Standar nasional yang seragam dapat memastikan kualitas pelaksanaan dan implementasi assessment di seluruh unit kerja.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan asesmen di lingkungan Kementerian Dalam Negeri telah menunjukkan efektivitas yang cukup baik dalam mendukung pengembangan karier ASN. Asesmen mampu memberikan informasi objektif mengenai kompetensi dan potensi pegawai, sehingga mendukung proses penempatan dan promosi jabatan yang lebih tepat sasaran. Hasil asesmen terbukti memberikan kontribusi nyata terhadap perencanaan pengembangan karier ASN yang lebih terarah, meskipun belum sepenuhnya dirasakan merata oleh semua pegawai. Namun demikian, kendala seperti keterbatasan anggaran, keterbatasan jumlah asesor, resistensi ASN, serta kurangnya transparansi hasil masih menjadi faktor penghambat dalam optimalisasi pelaksanaan asesmen. Untuk mengatasi kendala tersebut, Kementerian Dalam Negeri telah mengupayakan pengembangan sistem asesmen berbasis artificial intelligence (AI), peningkatan jumlah asesor bersertifikasi, serta integrasi data hasil asesmen ke dalam sistem manajemen SDM terpadu guna mendukung pengambilan keputusan strategis.

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan asesmen dalam pengembangan karier ASN. Pertama, perlu dilakukan peningkatan kualitas dan kapasitas asesmen dengan mengadopsi teknologi digital, memperluas cakupan, serta memastikan efisiensi dan akurasi pelaksanaan. Kedua, penting untuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas dengan memberikan umpan balik yang jelas, informatif, serta menyediakan mekanisme evaluasi hasil asesmen agar pegawai memiliki kepercayaan terhadap proses tersebut. Ketiga, hasil asesmen perlu diintegrasikan dengan kebijakan strategis pengembangan karier ASN, baik dalam promosi, rotasi, maupun program pelatihan. Evaluasi berkala juga perlu dilakukan untuk memastikan pelaksanaan asesmen selaras dengan kebutuhan organisasi serta mendukung pengembangan karier ASN yang lebih efektif, terukur, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Hasibuan, Malayu S.P, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara.
- Ardjana, Agus M. 2011. *Training SDM yang Efektif*.
- Mahmudi, 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Penerbit UUP STIM YKPN, Yogyakarta
- Othenk (2008:4), *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Agung, Kurniawan. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Pembaharuan.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sumaryadi, I Nyoman, 2005. *Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*. Jakarta Makmur. 2011. *Efektivitas Kelembagaan Pengawasan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Harbani Pasolong 2014. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta, Bandung: Alfabeta
- Manopo, Christine. 2011. *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat
- Creswell, John W. (2013). *Research Design, Kualitatif, Kuantitatif, Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Nazir, Moh. (2011). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Moleong, Lexy J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2010). *Metode Penelitian Kesehatan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Ari Sulistiyorini, S.IP “Talent Pool sebagai wujud akuntabilitas penilaian kompetensi ASN di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Yogyakarta ”, Jurnal, BKPSDM Kota Yogyakarta.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Bae, S. (2017). An analysis of career maturity among korean youths using latent growth modeling. *School Psychology International*, 38(4), 434-449. <https://doi.org/10.1177/0143034317709527>
- Biro, K., & Forth, M. (2014). *Career Development in the Public Sector: Perspectives and Practices*. *Public Administration Review*, 65(3), 215-232.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond the productivity paradox: Computers are the catalyst for bigger changes. *The Information Society*, 16(3), 287–300.
- Coetzee, M. (2023). To what extent do career agility and psychological capital activate employees' career adaptability and foster their career resilience and career satisfaction?. *South African Journal of Psychology*, 53(3), 438-451. <https://doi.org/10.1177/00812463231186271>
- Coetzee, M., Bester, M., Ferreira, N., & Potgieter, I. (2020). Facets of career agility as explanatory mechanisms of employees' career adaptability. *African Journal of Career Development*, 2(1). <https://doi.org/10.4102/ajcd.v2i1.11>
- Crawshaw, J., Dick, R., & Brodbeck, F. (2011). Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behaviour. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 4-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00169.x>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, J. K. (2008). *Do peer relationships matter? The impact of peer relationships on training effectiveness*. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1080-1093.
- Delone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson Education
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.
- Farida, I. (2023). Navigating career progression in public service: an integration of kerry b. bernes' synergistic model. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 7(1), 209-225. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v7i1.49424>
- Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1991). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (7th ed.). Irwin.
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2016). *Impact Evaluation in Practice* (2nd ed.). Washington, D.C.: The World Bank.
- Harry Nenobais “Penerapan Manajemen Talenta pada Pemerintah Daerah Kabupaten Yahukimo”, *Jurnal* Vol. I, No. I, April 2021, Hal.25-31
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge.
- Heri dan Fitri Andayani “Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Kepemudaan dan Olahraga Kota Bandung,
- Hermawan, E. (2013). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus pada Instansi Pemerintah)*. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(3), 34-46.

- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). *Personality and Assessment in Organizations: A Review of the Literature and Its Implications*. *Personnel Psychology*, 53(3), 751-768.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Koopmans, C. (2007). *Productivity and Efficiency Measurement*. Springer.
- Lambert, M. J. (2013). *Bergin and Garfield's Handbook of Psychotherapy and Behavior Change* (6th ed.). Wiley.
- Lee, K., Lee, C., & Kim, W. (2007). The role of employee engagement in improving organizational productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5), 482-497.
- Lucia Nurbani Kartika dan Agus Sugiarto "Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran", *Jurnal Volume XVII no.I*
- Lu, X., Zhu, W., & Tsai, F. (2019). Social responsibility toward the employees and career development sustainability during manufacturing transformation in china. *Sustainability*, 11(17), 4778. <https://doi.org/10.3390/su11174778>
- Maguire, M. (2018). Organizational Effectiveness: Measurement and Practice. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 618-634.
- Mann, C. D., Singh, P., & Soames, M. (2018). Assessing the Effectiveness of Health Interventions: A Review. *Journal of Clinical Epidemiology*, 104, 43-58.
- McLoughlin, C., & Lewis, R. (2008). *Assessment for Learning in the Workplace*. Routledge.
- Mello, J. A. (2015). *Strategic Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Okurame, D. (2012). Impact of career growth prospects and formal mentoring on organisational citizenship behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 66-85. <https://doi.org/10.1108/01437731211193124>
- Rivai, V., & Mulyadi, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Rajawali Pers
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robinson, D. G., Moles, A., & Duong, T. (2020). *Organizational Performance and Effectiveness*. Wiley.
- Schaufeli, W. B. (2011). *The Measurement of Work Engagement and Burnout*. *Career Development International*, 16(5), 377-388.
- Smith, R. M. (2011). *The Art of Employee Assessment*. Oxford University Press.
- Steers, R. M. (2010). *Organizational Behavior and Management*. Cengage Learning.
- Togi, G. (2012). *Pengaruh Sistem Karir Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung*. *Jurnal Administrasi Negara*, 6(1), 75-88.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust Matters: Leadership for Successful Schools* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press.
- Wahyudi, A. (2015). *Manajemen Pengembangan Karir dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(1), 29-41
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Weer, C. and Greenhaus, J. (2017). Managers' assessments of employees' organizational career growth opportunities: the role of extra-role performance, work engagement, and perceived organizational commitment. *Journal of Career Development*, 47(3), 280-295. <https://doi.org/10.1177/0894845317714892>
- Zhu, J. and Song, H. (2022). The impact of career growth on knowledge-based employee engagement: the mediating role of affective commitment and the moderating role of

perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>

Information about the authors:

Subhan Syahputra: subhansyahputra83@gmail.com, Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta. Indonesia

Prof. Dr. Ir. Hj. Triyuni Soemartono, M.M: admin@moestopo.ac.id, Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta. Indonesia

Dr. Harry Nenobais, M.Si: admin@moestopo.ac.id, Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta. Indonesia

Cite this article as: Syahputra, Subhan. Et al. (2025). Efektivitas Pelaksanaan Asesmen dalam Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara di Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Jembatan Efektivitas Ilmu Dan Akhlak Ahlussunah Wal Jama'ah*, 6(3). 452-469.
<https://doi.org/10.52188/jeas.v6i3.1474>