E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 4614-4637
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

Assessment Center Sebagai Instrumen Pemetaan Dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara: Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur

Enjelita B. Liu [1], Aprean I. Detag[2], Visto Tulle[3], Dionisius D. Moruk[4], Kristianus Simon H. Molan[5]

[1]Program Studi Administrasi Publik, Universitas Katolik Widya Mandira,Kupang

e-mail: enjly03@gmail.com adetag04@gmail.com tullevhisto@gmail.com dionmoruk481@gmail.com kristianusmolan@unwira.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kedudukan, fungsi, dan mekanisme *Assessment Center* (AC) dalam pengelolaan dan pemetaan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh dari tujuh informan yang dipilih secara purposif, terdiri atas asesor, psikolog, petugas dukungan teknologi informasi, dan peserta AC, melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa AC telah berfungsi sebagai infrastruktur informasi kompetensi ASN, bukan sekadar instrumen penilaian individual. Pelaksanaan assessment dilakukan secara terstruktur, menggunakan berbagai metode, dan terintegrasi melalui simulasi, wawancara, observasi, psikotes, pertemuan asesor, dan *Job Person Match* (JPM) untuk menghasilkan bukti perilaku mengenai kompetensi dan potensi ASN. Hasil AC dimanfaatkan untuk pemetaan, penempatan, pengembangan kompetensi, promosi, mutasi, dan manajemen talenta dengan dukungan SIPENKOM melalui pendekatan penilaian hibrida. Penelitian ini menegaskan bahwa nilai strategis AC terletak pada kemampuannya mengubah hasil assessment menjadi bukti

kompetensi yang dapat ditindaklanjuti dalam sistem manajemen kompetensi dan pengembangan ASN berbasis kompetensi.

Kata kunci: *Assessment Center,* Kompetensi ASN, Pemetaan Kompetensi, Pengembangan Kompetensi, Manajemen Talenta

Abstract

This study aims to analyze the position, function, and mechanism of the Assessment Center (AC) in the management and competency mapping of the State Civil Apparatus (ASN) at the Regional Civil Service Agency of East Nusa Tenggara Province. The research employs a qualitative approach with a case study design. Data were obtained from seven purposively selected informants, consisting of assessors, a psychologist, an information technology support officer, and AC participants, through in-depth interviews, observation, and documentation. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. Data validity was strengthened through source and technique triangulation. The results show that the AC has functioned as an ASN competency information infrastructure, rather than merely an individual assessment instrument. The assessment is conducted in a structured manner, utilizing various methods and integrated through simulations, interviews, observation, psychological tests, assessor meetings, and Job Person Match (JPM) to produce behavioral evidence regarding ASN competencies and potential. AC results are utilized for mapping, placement, competency development, promotion, transfer, and talent management with the support of SIPENKOM through a hybrid assessment approach. This study affirms that the strategic value of the AC lies in its ability to transform assessment results into actionable competency evidence within the competency management system and competency-based ASN development.

Keywords: *Assessment Center, ASN Competencies, Competency Mapping, Competency Development, Talent Management.*

E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 4614-4637
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

PENDAHULUAN

Transformasi manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia menunjukkan pergeseran dari pengelolaan kepegawaian yang bersifat administratif menuju manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Pergeseran tersebut diperlukan untuk membangun birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik sesuai dengan arah reformasi birokrasi dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Rawinarno et al. 2024). Dalam kerangka tersebut, kompetensi menjadi salah satu basis penting dalam pengelolaan ASN karena berkaitan dengan kesesuaian antara kapasitas individu dan tuntutan jabatan. Sistem merit menempatkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar objektif dalam pengelolaan ASN (Khairani, Arnetti, and Hasan 2023). Pada saat yang sama, penerapan manajemen talenta mendorong instansi pemerintah untuk mengidentifikasi, memetakan, dan mengembangkan kompetensi serta potensi ASN sebagai dasar pengembangan karier dan keberlanjutan kapasitas organisasi (Handayani 2023). Dengan demikian, pengelolaan kompetensi tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kapasitas pegawai melalui pelatihan, tetapi juga membutuhkan informasi yang akurat mengenai kompetensi individu dan kesesuaiannya dengan tuntutan jabatan (Suparman and Naibaho 2021).

Salah satu instrumen yang digunakan untuk memperoleh informasi tersebut adalah *Assessment Center*. Berbeda dengan penilaian yang hanya menggunakan satu instrumen, *Assessment Center* menggunakan pendekatan *multi-method assessment* melalui berbagai simulasi untuk memperoleh bukti perilaku (*behavioral evidence*) dari peserta. Informasi tersebut kemudian diintegrasikan oleh asesor untuk menghasilkan gambaran kompetensi individu secara lebih komprehensif. Dalam konteks manajemen ASN, pendekatan tersebut penting karena kompetensi tidak hanya dilihat dari pengetahuan atau hasil tes, tetapi dari perilaku yang ditampilkan individu ketika

menghadapi situasi yang merepresentasikan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, *Assessment Center* dapat diposisikan sebagai instrumen *competency mapping* yang menghubungkan kompetensi aktual individu dengan standar kompetensi jabatan.

Persoalan yang kemudian muncul bukan hanya bagaimana kompetensi ASN dinilai, tetapi bagaimana *Assessment Center* ditempatkan dan difungsikan dalam keseluruhan proses pengelolaan ASN serta bagaimana hasil penilaian tersebut diterjemahkan menjadi informasi yang dapat digunakan organisasi. Profil kompetensi yang dihasilkan *Assessment Center* perlu menunjukkan tingkat kesesuaian antara kompetensi individu dan standar jabatan sehingga organisasi dapat mengidentifikasi kompetensi yang telah memenuhi tuntutan jabatan dan kompetensi yang masih memiliki kesenjangan (*competency gap*). Informasi mengenai *competency gap* menjadi penting karena memberikan dasar bagi organisasi untuk menentukan kebutuhan pengembangan yang lebih spesifik dan sesuai dengan kondisi masing-masing ASN. Dengan demikian, nilai strategis *Assessment Center* tidak berhenti pada menghasilkan skor atau profil kompetensi, tetapi terletak pada kemampuannya menyediakan evidence kompetensi yang dapat mendukung berbagai keputusan dalam pengelolaan ASN.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *Assessment Center* telah digunakan dalam pengelolaan ASN, antara lain untuk pemetaan kompetensi, pengembangan karier, promosi, mutasi, dan manajemen talenta (Matindas, Tampi, and Sampe 2025). Dalam perspektif manajemen talenta, proses identifikasi dan pemetaan kompetensi merupakan tahap penting untuk menentukan kapasitas serta potensi pegawai yang dapat dikembangkan sesuai kebutuhan organisasi (Linawati, Aswad, and Azis 2024). (Zolak Poljašević, Gričnik, and Šarotar Žižek 2025) juga menekankan pentingnya menghubungkan hasil asesmen dengan strategi pengembangan kompetensi agar proses penilaian tidak berhenti pada diagnosis, tetapi menghasilkan manfaat bagi peningkatan kapasitas individu dan organisasi. Namun demikian, penelitian mengenai *Assessment Center* masih banyak menempatkan perhatian pada fungsi asesmen sebagai instrumen seleksi, pemetaan, atau pengambilan keputusan karier, sementara kajian yang secara bersamaan menjelaskan kedudukan dan fungsi *Assessment Center* dalam pengelolaan

ASN serta mekanisme yang digunakan untuk menghasilkan dan mengintegrasikan bukti kompetensi dalam konteks pemerintah daerah masih relatif terbatas.

Konteks tersebut menjadi relevan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Nusa Tenggara Timur yang telah menyelenggarakan *Assessment Center* untuk mendukung pemetaan kompetensi dan pengelolaan ASN. Pelaksanaan *Assessment Center* pada BKD Provinsi Nusa Tenggara Timur didukung oleh asesor, berbagai metode simulasi, standar kompetensi jabatan, serta sistem informasi SIPENKOM. Hasil asesmen menghasilkan informasi mengenai kompetensi dan potensi peserta yang selanjutnya disusun dalam profil kompetensi. Profil tersebut digunakan untuk melihat tingkat kesesuaian kompetensi individu dengan standar kompetensi jabatan melalui *Job Person Match* (JPM), serta menyediakan informasi yang dapat digunakan dalam penempatan, promosi, mutasi, pengembangan kompetensi, dan manajemen talenta ASN.

Namun, keberadaan mekanisme asesmen dan tersedianya profil kompetensi belum secara otomatis menjelaskan kedudukan dan fungsi *Assessment Center* dalam organisasi maupun bagaimana proses assessment menghasilkan informasi kompetensi yang dapat digunakan dalam pengelolaan ASN. Hasil wawancara dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hasil *Assessment Center* tidak hanya menghasilkan profil kompetensi, tetapi juga digunakan untuk mengidentifikasi *competency gap*, memberikan umpan balik kepada peserta, menyusun rekomendasi pengembangan, serta menjadi masukan bagi instansi dalam menentukan pelatihan, bimbingan teknis, pembinaan, pengembangan karier, penempatan, dan manajemen talenta. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Assessment Center* memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar instrumen pengukuran, yaitu sebagai penyedia *evidence* kompetensi yang mendukung proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan ASN. Kondisi tersebut juga menunjukkan bahwa hasil assessment dapat menjadi dasar untuk menghubungkan proses pemetaan kompetensi dengan kebutuhan pengembangan ASN.

Penelitian ini menggunakan perspektif *Competency-Based Human Resource Management* (CBHRM) yang menempatkan kompetensi sebagai basis strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia melalui proses identifikasi, pemetaan, penilaian, dan

pengembangan kompetensi pegawai (Ratnawat 2018). Dalam perspektif tersebut, *Assessment Center* dipahami sebagai mekanisme untuk menghasilkan *competency profile* yang menggambarkan kompetensi aktual individu dan tingkat kesesuaiannya dengan kebutuhan jabatan. Perbandingan antara kompetensi aktual dan standar jabatan selanjutnya memungkinkan organisasi mengidentifikasi *competency gap* sebagai dasar penentuan kebutuhan pengembangan. Perspektif *Human Resource Development* (HRD) digunakan untuk memahami implikasi informasi hasil assessment terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi ASN (Swanson and Holton III 2008)

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini tidak hanya melihat *Assessment Center* sebagai instrumen penilaian, tetapi sebagai bagian dari sistem pengelolaan kompetensi yang menghasilkan *evidence* melalui berbagai metode assessment, mengintegrasikan bukti perilaku, membentuk profil kompetensi, dan menghubungkan hasil penilaian dengan kebutuhan pengelolaan ASN. Fokus tersebut penting karena efektivitas *Assessment Center* dalam manajemen ASN tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan penilaian yang objektif, tetapi juga oleh kedudukan dan fungsi hasil assessment dalam organisasi serta kualitas mekanisme yang digunakan untuk menghasilkan informasi kompetensi yang dapat ditindaklanjuti. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan pada dua aspek utama, yaitu kedudukan dan fungsi *Assessment Center* dalam pengelolaan kompetensi ASN serta mekanisme *Assessment Center* dalam pemetaan kompetensi ASN. Berdasarkan fokus tersebut, pertanyaan penelitian ini adalah: Bagaimana kedudukan, fungsi, dan mekanisme *Assessment Center* dalam pengelolaan dan pemetaan kompetensi ASN pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada analisis integratif mengenai kedudukan, fungsi, dan mekanisme *Assessment Center* sebagai instrumen pemetaan sekaligus sumber *evidence* kompetensi dalam pengelolaan ASN pada konteks pemerintah daerah. Penelitian ini mengintegrasikan perspektif CBHRM dan HRD untuk menjelaskan bagaimana bukti kompetensi yang diperoleh melalui berbagai metode *Assessment Center* diobservasi, diintegrasikan, dan digunakan untuk membentuk profil

kompetensi serta menilai kesesuaian individu dengan standar jabatan, sekaligus mendukung kebutuhan pengelolaan dan pengembangan ASN. Pendekatan tersebut memungkinkan penelitian melihat *Assessment Center* bukan semata-mata sebagai instrumen seleksi atau pemetaan talenta, tetapi sebagai bagian dari infrastruktur informasi kompetensi yang mendukung pengelolaan ASN berbasis bukti.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kedudukan, fungsi, dan mekanisme *Assessment Center* dalam pengelolaan dan pemetaan kompetensi ASN pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis kedudukan, fungsi, dan mekanisme *Assessment Center* dalam pengelolaan dan pemetaan kompetensi ASN pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Nusa Tenggara Timur (Creswell and Poth 2018). Penelitian dilaksanakan pada unit *Assessment Center* BKD Provinsi Nusa Tenggara Timur yang memiliki fungsi dalam penyelenggaraan asesmen, pengolahan hasil penilaian, penyusunan profil kompetensi, dan penyediaan informasi serta rekomendasi yang mendukung pengelolaan ASN. Fokus penelitian diarahkan pada dua aspek, yaitu kedudukan dan fungsi *Assessment Center* dalam pengelolaan kompetensi ASN serta mekanisme pelaksanaan *Assessment Center* dalam menghasilkan informasi kompetensi dan potensi ASN.

Informan dipilih secara *purposive* berdasarkan keterlibatan dan pengalaman langsung dalam penyelenggaraan maupun pemanfaatan hasil *Assessment Center*. Informan berjumlah tujuh orang, terdiri atas Koordinator *Assessment Center*/Asesor SDM Aparatur Ahli Madya, Asesor SDM Aparatur Ahli Muda, Psikolog/Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama, Pranata Komputer Ahli Pertama sebagai *IT Support Assessment Center*, dan tiga ASN peserta *Assessment Center*. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara menggali kedudukan dan fungsi *Assessment Center*, pemanfaatan hasil assessment, tahapan pelaksanaan, metode penilaian, proses

observasi perilaku, *assessor meeting*, pemetaan kompetensi, *Job Person Match* (JPM), potensi psikologis, dan penggunaan SIPENKOM. Observasi dan dokumentasi digunakan untuk memperkuat informasi mengenai pelaksanaan assessment, pengolahan hasil penilaian, profil kompetensi, JPM, serta pemanfaatan hasil assessment dalam pengelolaan ASN.

Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Proses analisis menghasilkan dua tema utama, yaitu: (1) kedudukan dan fungsi *Assessment Center* dalam pengelolaan kompetensi ASN, yang mencakup tujuan dan fungsi assessment, posisi kelembagaan, pemanfaatan hasil sebagai *evidence* kompetensi, serta dukungannya terhadap penempatan, promosi, mutasi, pengembangan kompetensi, dan manajemen talenta; dan (2) mekanisme *Assessment Center* dalam pemetaan kompetensi ASN, yang mencakup tahapan pelaksanaan, penggunaan *multiple assessment methods*, kompetensi yang dipetakan, observasi *behavioral evidence*, *assessor meeting*, JPM, integrasi kompetensi dan potensi psikologis, serta penggunaan SIPENKOM.

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan informasi dari asesor, psikolog, petugas IT, dan peserta *Assessment Center*, serta membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi. Triangulasi dilakukan untuk memastikan konsistensi informasi dan meningkatkan kredibilitas temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

1. Kedudukan dan Fungsi *Assessment Center* dalam Pengelolaan Kompetensi ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Assessment Center* BKD Provinsi Nusa Tenggara Timur berperan strategis dalam menilai kompetensi dan potensi ASN berdasarkan standar kompetensi jabatan. Hasil penilaian dimanfaatkan untuk mendukung sistem merit, pemetaan, pengembangan, penempatan, promosi, mutasi, dan

manajemen talenta ASN. Dalam pelaksanaannya, *Assessment Center* tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengukuran kompetensi, tetapi juga sebagai sumber informasi yang mendukung pengelolaan ASN berbasis kompetensi.

Berdasarkan hasil wawancara, *Assessment Center* bertujuan menghasilkan potret kompetensi ASN secara objektif berdasarkan standar dan metode penilaian yang terstruktur. Informan 1, Koordinator/Asesor SDM Aparatur Ahli Madya, menjelaskan:

"Assessment Center dimaknai sebagai suatu metode yang digunakan untuk melakukan penilaian kompetensi pegawai dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu, seperti standar kompetensi, metode yang digunakan, serta sarana dan prasarana. Semua itu bertujuan untuk menghasilkan potret kompetensi ASN." (Informan 1, Koordinator/Asesor SDM Aparatur Ahli Madya)

Dalam pelaksanaannya, *Assessment Center* digunakan untuk seleksi terbuka dan pemetaan kompetensi. Informan 6, Asesor SDM Aparatur Ahli Muda, menjelaskan:

"Seleksi terbuka dilakukan untuk mengisi jabatan yang sedang kosong atau lowong, sedangkan pemetaan dilakukan kepada ASN yang sudah menduduki jabatan tertentu untuk melihat apakah kompetensi yang dimiliki masih sesuai dengan standar kompetensi jabatan tersebut." (Informan 6, Asesor SDM Aparatur Ahli Muda)

Hasil assessment kemudian dibandingkan dengan standar jabatan melalui *Job Person Match* (JPM) untuk mengetahui tingkat kesesuaian kompetensi individu dengan tuntutan jabatan. Selain kompetensi, *Assessment Center* juga menghasilkan informasi mengenai potensi psikologis. Informan 7, Psikolog/Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama, menyatakan:

"Hasil psikotes itu tidak langsung digunakan untuk memberikan nilai kompetensi, tetapi menjadi informasi pendukung yang melengkapi hasil penilaian kompetensi sehingga kami memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai peserta." (Informan 7, Psikolog/Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama)

Informasi tersebut menunjukkan bahwa *Assessment Center* menghasilkan gambaran yang lebih luas daripada sekadar skor kompetensi, karena mengintegrasikan

informasi mengenai kompetensi dan potensi individu. Fungsi diagnostik tersebut juga dirasakan oleh peserta. Informan 5, peserta *Assessment Center*, menyatakan:

"Saya merasakan manfaat Assessment Center ini cukup besar karena saya jadi tahu kelebihan dan kelemahan saya. Dari hasil itu saya bisa mengetahui kemampuan apa yang harus dipertahankan dan kompetensi apa yang masih perlu diperbaiki." (Informan 5, Peserta)

Secara kelembagaan, *Assessment Center* merupakan bagian dari BKD Provinsi Nusa Tenggara Timur dan berperan mendukung manajemen ASN berbasis kompetensi. Informan 1 menjelaskan bahwa penyelenggaraan *Assessment Center* memerlukan dukungan kelembagaan, sumber daya manusia, metode, serta sarana dan prasarana yang memadai:

"Untuk menjadi sebuah Assessment Center terdapat standar yang harus dipenuhi, yaitu kelembagaan, sumber daya manusia, metode, serta sarana dan prasarana." (Informan 1, Koordinator/Asesor SDM Aparatur Ahli Madya)

Saat ini *Assessment Center* berada di bawah BKD pada Bidang Pengembangan dan diarahkan menjadi Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD). Selain melayani Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur, *Assessment Center* juga memberikan layanan penilaian kompetensi bagi berbagai instansi pemerintah lainnya. Posisi tersebut menunjukkan bahwa fungsi *Assessment Center* tidak hanya berkaitan dengan kebutuhan internal BKD, tetapi juga menjadi bagian dari penyediaan layanan penilaian kompetensi bagi instansi pemerintah.

Penyelenggaraan assessment didukung oleh aplikasi SIPENKOM yang digunakan untuk pengelolaan data peserta, pelaksanaan *Computer Assisted Test* (CAT), penyusunan laporan, dan pengarsipan. Informan 2, Pranata Komputer Ahli Pertama/*IT Support Assessment Center*, menjelaskan:

"Aplikasi SIPENKOM itu sebenarnya dikembangkan untuk mendukung penyelenggaraan Assessment Center secara lebih efektif. Di dalam aplikasi ini ada beberapa menu utama, seperti Dashboard, Profil Asesor, Kegiatan, Asesi, Assessment, sampai e-Arsip. Jadi seluruh proses yang berkaitan dengan pelaksanaan assessment mulai diarahkan

menggunakan aplikasi ini." (Informan 2, Pranata Komputer Ahli Pertama/IT Support Assessment Center)

Meskipun demikian, digitalisasi belum sepenuhnya menggantikan penilaian manual karena sebagian hasil observasi asesor masih dikelola melalui *worksheet*. Kondisi ini menunjukkan karakter *hybrid assessment*, yaitu perpaduan antara dukungan teknologi digital dan penilaian profesional asesor. Teknologi digunakan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan data dan dokumentasi, sementara observasi perilaku dan interpretasi hasil tetap membutuhkan pertimbangan profesional asesor.

Pada tingkat organisasi, hasil *Assessment Center* digunakan sebagai *evidence* kompetensi untuk mendukung promosi, mutasi, penempatan, pengembangan kompetensi, dan manajemen talenta. Informan 1 menyatakan:

"Selain tuntutan regulasi dalam Undang-Undang ASN, hasil Assessment Center dimanfaatkan untuk promosi, mutasi, dan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya. Hasil penilaian juga digunakan untuk pengembangan kompetensi sehingga pendidikan dan pelatihan yang diberikan tepat sasaran berdasarkan kompetensi yang masih perlu ditingkatkan." (Informan 1, Koordinator/Asesor SDM Aparatur Ahli Madya)

Dengan demikian, *Assessment Center* BKD Provinsi Nusa Tenggara Timur tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengukuran kompetensi, tetapi telah berkembang menjadi infrastruktur informasi kompetensi yang menyediakan *evidence* bagi pengelolaan ASN berbasis kompetensi. Hasil assessment digunakan untuk memahami kesesuaian kompetensi individu dengan tuntutan jabatan sekaligus memberikan informasi mengenai kekuatan, kelemahan, dan kebutuhan pengembangan ASN. Namun, *Assessment Center* tidak memiliki kewenangan untuk menetapkan keputusan kepegawaian. Keputusan akhir tetap berada pada instansi atau pejabat yang memiliki kewenangan, sedangkan *Assessment Center* menyediakan hasil penilaian dan rekomendasi sebagai dasar pertimbangan.

2. Mekanisme *Assessment Center* dalam Pemetaan Kompetensi ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan *Assessment Center* di BKD Provinsi Nusa Tenggara Timur berlangsung secara sistematis melalui empat tahap, yaitu perencanaan, persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi. Perencanaan mencakup identifikasi jabatan, peserta, dan jadwal; persiapan meliputi penentuan kompetensi, penyusunan simulasi dan soal; sedangkan tahap pelaksanaan mencakup seluruh simulasi, integrasi hasil melalui *assessor meeting*, penyusunan laporan, dan penyampaian hasil kepada instansi pengguna. Informan 1, Koordinator/Asesor SDM Aparatur Ahli Madya, menjelaskan:

"Pelaksanaan penilaian kompetensi melalui Assessment Center terdiri atas empat tahapan utama, yaitu perencanaan, persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi." (Informan 1, Koordinator/Asesor SDM Aparatur Ahli Madya)

Pelaksanaan tersebut didukung oleh aplikasi SIPENKOM yang digunakan untuk pengelolaan peserta, pembagian kelompok dan jadwal, pelaksanaan tes berbasis *Computer Assisted Test* (CAT), serta dokumentasi. Informan 2, Pranata Komputer Ahli Pertama/*IT Support Assessment Center*, menjelaskan:

"Data peserta tidak perlu dimasukkan satu per satu karena bisa diimpor melalui file Excel. Sistem akan secara otomatis membuat kode akses untuk masing-masing peserta." (Informan 2, Pranata Komputer Ahli Pertama)

Pelaksanaan *Assessment Center* dapat dilakukan secara luring, daring, maupun *hybrid*. Dalam pelaksanaan daring atau *hybrid*, SIPENKOM digunakan untuk CAT, sedangkan Zoom Meeting mendukung observasi, *Leaderless Group Discussion* (LGD), wawancara kompetensi, dan *assessor meeting*. Setelah seluruh simulasi selesai, asesor melakukan integrasi bukti perilaku untuk menghasilkan penilaian akhir. Dengan demikian, proses pelaksanaan menunjukkan kombinasi antara prosedur terstandar, observasi profesional asesor, dan dukungan teknologi digital.

Dalam proses tersebut, *Assessment Center* menggunakan multiple assessment methods, yaitu beberapa simulasi yang dirancang untuk memunculkan perilaku peserta sesuai dengan kompetensi yang diukur. Lima simulasi utama yang digunakan meliputi

Psikotes, *In-Basket*, Analisis Kasus, *Leaderless Group Discussion* (LGD), dan Wawancara Kompetensi. Psikotes, *In-Basket*, dan Analisis Kasus dilaksanakan melalui CAT menggunakan SIPENKOM, sedangkan LGD dan Wawancara Kompetensi dapat dilakukan secara luring maupun *hybrid*. Informan 6, Asesor SDM Aparatur Ahli Muda, menjelaskan: *"Metode assessment sendiri dapat dibedakan menjadi sederhana, sedang, dan kompleks. Perbedaannya bergantung pada jumlah simulasi dan tingkat kesulitan soal yang digunakan. Semakin tinggi jabatan yang dinilai maka semakin luas tanggung jawabnya sehingga simulasi dan bobot kasus yang diberikan juga semakin kompleks."* (Informan 6, Asesor SDM Aparatur Ahli Muda)

Penggunaan berbagai metode memungkinkan asesor memperoleh bukti perilaku dari situasi yang berbeda. LGD memungkinkan pengamatan terhadap komunikasi, kerja sama, kepemimpinan, dan penyelesaian masalah, sedangkan *In-Basket* dan analisis kasus memberikan informasi mengenai kemampuan mengelola informasi, menganalisis persoalan, dan mengambil keputusan. Pendekatan *multiple assessment methods* tersebut memungkinkan kompetensi tidak dinilai hanya berdasarkan satu sumber informasi, tetapi melalui berbagai bukti perilaku yang saling melengkapi.

Kompetensi yang dipetakan mengacu pada PermenPAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, yang mencakup delapan kompetensi manajerial, yaitu integritas, kerja sama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, serta pengambilan keputusan. Selain itu, terdapat kompetensi sosial kultural, yaitu perekat bangsa. Informan 6 menjelaskan:

"*Pada seleksi terbuka maupun pemetaan, kompetensi yang diukur mengacu pada PermenPAN-RB Nomor 38 Tahun 2017. Di dalamnya terdapat delapan kompetensi manajerial. Selain itu ada satu kompetensi sosial kultural yang disebut perekat bangsa.*" (Informan 6, Asesor SDM Aparatur Ahli Muda)

Setiap kompetensi memiliki level yang berbeda sesuai dengan jenjang jabatan, sehingga semakin tinggi posisi yang dinilai, semakin kompleks indikator perilaku yang harus ditunjukkan. Setiap simulasi juga dirancang untuk memunculkan perilaku tertentu

sehingga kompetensi yang dinilai dapat berbeda antar-simulasi. Selain kompetensi, *Assessment Center* menghasilkan informasi mengenai potensi psikologis. Informan 7, Psikolog/Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama, menjelaskan bahwa psikotes tidak secara langsung digunakan untuk memberikan nilai kompetensi, tetapi menjadi informasi pendukung yang diintegrasikan dengan hasil observasi kompetensi. Dengan demikian, pemetaan menghasilkan profil yang mencakup kompetensi dan potensi, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kapasitas ASN.

Penilaian kompetensi dilakukan melalui observasi perilaku pada berbagai simulasi. Hasil observasi dari masing-masing asesor kemudian dibahas dalam *assessor meeting* untuk mengintegrasikan bukti perilaku dan mencapai kesepakatan nilai akhir. Informan 6 menjelaskan:

"*Setelah seluruh rangkaian simulasi selesai, semua asesor mengikuti assessor meeting atau rapat integrasi data. Pada forum tersebut setiap asesor menyampaikan hasil observasi dan bukti perilaku yang diperoleh selama penilaian, kemudian mendiskusikan apabila terdapat perbedaan penilaian hingga mencapai kesepakatan bersama.*" (Informan 6, Asesor SDM Aparatur Ahli Muda)

Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa *assessor meeting* berfungsi sebagai mekanisme integrasi dan verifikasi bukti perilaku, bukan sekadar forum administratif untuk menetapkan nilai. Hasil observasi dari berbagai simulasi dibandingkan dan didiskusikan untuk menghasilkan penilaian yang lebih konsisten. Nilai akhir setiap kompetensi kemudian dibandingkan dengan standar kompetensi jabatan melalui Job Person Match (JPM). Pada seleksi terbuka digunakan kategori Memenuhi Syarat (MS), Masih Memenuhi Syarat (MMS), dan Kurang Memenuhi Syarat (KMS), sedangkan pemetaan menggunakan kategori Optimal (O), Cukup Optimal (CO), dan Kurang Optimal (KO).

Hasil penilaian kompetensi selanjutnya diintegrasikan dengan hasil pengukuran potensi psikologis untuk membentuk profil peserta. Integrasi tersebut menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kapasitas individu dan tingkat kesesuaiannya dengan tuntutan jabatan. Temuan juga menunjukkan bahwa hasil

Assessment Center tidak berhenti pada pemberian kategori, tetapi disampaikan kepada peserta melalui feedback individual yang memuat kekuatan, kelemahan, dan aspek kompetensi yang perlu dikembangkan. Dengan demikian, mekanisme *Assessment Center* di BKD Provinsi Nusa Tenggara Timur memiliki fungsi diagnostik untuk mengetahui kesesuaian kompetensi individu dengan standar jabatan sekaligus fungsi developmental untuk memberikan informasi mengenai kebutuhan pengembangan ASN.

PEMBAHASAN

1. Kedudukan dan Fungsi *Assessment Center* dalam Pengelolaan Kompetensi ASN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Assessment Center* (AC) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur telah berkembang dari sekadar instrumen penilaian individual menjadi infrastruktur informasi kompetensi dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Hasil AC menyediakan *evidence* mengenai kompetensi dan potensi pegawai yang dapat digunakan organisasi sebagai dasar dalam berbagai proses manajemen ASN. Sanatana (2023) menunjukkan bahwa *Assessment Center* memiliki peran strategis dalam memberikan gambaran profil potensi dan kompetensi pegawai yang dapat menjadi dasar penerapan manajemen talenta serta identifikasi pegawai yang memiliki talenta, kompetensi, dan kinerja unggul. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan AC semakin relevan dalam pergeseran pengelolaan ASN dari pendekatan administratif menuju pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi.

Dalam perspektif *Competency-Based Human Resource Management* (CBHRM), informasi kompetensi menjadi dasar untuk menghubungkan kapasitas aktual pegawai dengan tuntutan jabatan. Dalam konteks tersebut, AC berfungsi sebagai mekanisme penyedia *evidence* yang dapat mendukung penempatan, promosi, mutasi, pengembangan kompetensi, dan manajemen talenta. Mangundjaya (2024) menempatkan AC sebagai instrumen strategis untuk memperoleh gambaran potensi dan kompetensi pegawai, termasuk dalam mengidentifikasi individu yang memiliki kualitas, kinerja, dan kapasitas kepemimpinan yang dapat dikembangkan. Dengan demikian, nilai

strategis AC tidak hanya terletak pada kemampuan mengukur kompetensi, tetapi pada kemampuan menghasilkan informasi yang relevan bagi berbagai proses pengelolaan ASN.

Pemanfaatan AC dalam pengambilan keputusan kepegawaian juga berkaitan dengan upaya meningkatkan objektivitas dan mengurangi risiko kesalahan dalam proses seleksi maupun promosi. Syahputra et al. (2025) menunjukkan bahwa penggunaan AC dapat menghasilkan penilaian yang lebih objektif dan komprehensif sehingga mendukung pengambilan keputusan kepegawaian. Namun, temuan penelitian ini memperlihatkan adanya batas kelembagaan antara fungsi assessment dan kewenangan pengambilan keputusan. AC menyediakan hasil penilaian dan rekomendasi berbasis bukti, tetapi tidak secara langsung menentukan keputusan kepegawaian. Posisi tersebut penting karena menempatkan AC sebagai mekanisme penghasil bukti (*evidence-generating mechanism*), sementara keputusan akhir tetap berada pada instansi atau pejabat yang memiliki kewenangan.

Dalam konteks tersebut, fungsi AC juga tidak dapat dilepaskan dari kemampuan organisasi mengelola informasi hasil assessment secara berkelanjutan. Penggunaan SIPENKOM (*Sistem Informasi Penilaian Kompetensi*) menunjukkan adanya penguatan fungsi AC melalui digitalisasi pengelolaan informasi kompetensi. SIPENKOM digunakan untuk mengelola data peserta, pembagian kelompok dan sesi, pemberian akses tes, pelaksanaan Psikotes, *In-Basket*, dan Analisis Kasus berbasis *Computer Assisted Test* (CAT), serta dokumentasi dan pengarsipan hasil assessment. Sementara itu, *Leaderless Group Discussion* (LGD) dan Wawancara Kompetensi masih menggunakan *worksheet* karena membutuhkan observasi langsung dan *professional judgment* asesor. Kondisi tersebut menunjukkan karakter *hybrid assessment*, di mana teknologi mendukung efisiensi dan pengelolaan data, sedangkan interpretasi *behavioral evidence* tetap membutuhkan kompetensi profesional asesor.

Penguatan fungsi AC melalui sistem informasi menjadi penting karena kualitas hasil assessment tidak hanya ditentukan oleh instrumen, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola dan memanfaatkan informasi yang dihasilkan. Pengalaman Polri

menunjukkan bahwa AC berkontribusi terhadap seleksi dan promosi jabatan yang lebih objektif serta peningkatan profesionalisme, tetapi implementasinya masih menghadapi keterbatasan asesor terlatih, biaya, resistensi internal, dan belum optimalnya integrasi dengan sistem manajemen kinerja berbasis data (Assidiqie and Sakapurnama 2025). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberadaan AC saja belum menjamin optimalnya pengelolaan kompetensi; manfaat strategisnya sangat bergantung pada kapasitas organisasi dalam mengintegrasikan hasil assessment ke dalam sistem manajemen ASN.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kedudukan strategis AC terletak pada kemampuannya menghubungkan pengukuran kompetensi dengan kebutuhan organisasi dan proses pengelolaan ASN. AC tidak berhenti pada klasifikasi mengenai tingkat kesesuaian individu dengan jabatan, tetapi menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk pemetaan, pengembangan, penempatan, promosi, mutasi, dan manajemen talenta. Oleh karena itu, penguatan AC tidak cukup diarahkan pada peningkatan kualitas metode dan asesor, tetapi juga pada penguatan keterhubungan antara *evidence* hasil assessment, sistem informasi kompetensi, dan proses pengambilan keputusan dalam manajemen ASN.

2. Mekanisme *Assessment Center* dalam Pemetaan Kompetensi ASN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa mekanisme *Assessment Center* (AC) di BKD Provinsi Nusa Tenggara Timur dilaksanakan melalui tahapan yang terstruktur dan menggunakan berbagai metode penilaian. Penggunaan *multiple assessment methods* merupakan karakteristik penting karena kompetensi merupakan konstruk yang kompleks dan tidak selalu dapat diidentifikasi melalui satu teknik pengukuran. Penggunaan simulasi, wawancara, observasi, dan instrumen psikologis memungkinkan asesor memperoleh *behavioral evidence* dari berbagai situasi. Dengan demikian, penilaian tidak hanya didasarkan pada apa yang dinyatakan peserta, tetapi juga pada bagaimana peserta menunjukkan perilaku ketika menghadapi situasi yang merepresentasikan tuntutan jabatan. Penggunaan berbagai metode tersebut sejalan dengan Candra et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *Assessment Center* efektif mengidentifikasi kompetensi

pegawai melalui simulasi situasi kerja, sehingga dapat memberikan gambaran kompetensi yang lebih komprehensif sebagai bagian dari pengembangan SDM.

Dalam proses tersebut, *assessor meeting* memiliki fungsi metodologis yang penting. Forum ini menjadi ruang untuk mengintegrasikan berbagai *behavioral evidence* yang diperoleh dari masing-masing metode dan membangun kesimpulan penilaian secara kolektif. Perbedaan hasil observasi antarasesor dapat didiskusikan dengan merujuk pada bukti perilaku yang diperoleh selama simulasi, sehingga penilaian akhir tidak semata-mata bergantung pada interpretasi individual. Dengan demikian, *assessor meeting* berfungsi sebagai mekanisme integrasi dan verifikasi bukti yang memperkuat konsistensi interpretasi sebelum hasil *assessment* ditetapkan. Posisi ini menunjukkan bahwa *assessor meeting* bukan sekadar tahapan administratif setelah assessment, tetapi merupakan bagian substantif dalam menghasilkan *competency profile*. Hal ini memperkuat pandangan bahwa proses assessment yang terstruktur dan didukung oleh berbagai sumber bukti dapat meningkatkan akurasi penilaian kompetensi (Almigo and Rachmadi 2025).

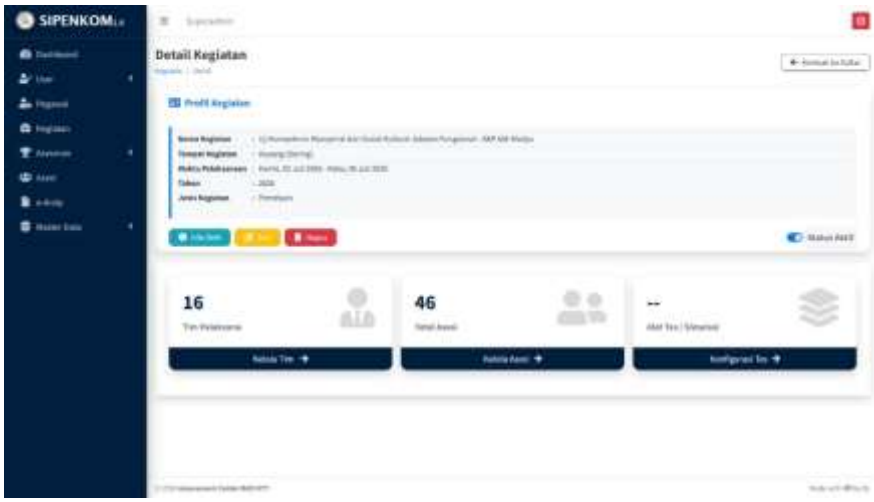
Penggunaan *Job Person Match* (JPM) selanjutnya menunjukkan bahwa hasil *assessment* diarahkan pada persoalan kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan jabatan. JPM memungkinkan organisasi melihat sejauh mana kompetensi yang dimiliki seorang ASN sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan tertentu. Perspektif ini penting karena kompetensi tidak dapat dipahami secara terpisah dari konteks jabatan. ASN yang memiliki kompetensi tertentu belum tentu menunjukkan tingkat kesesuaian yang sama apabila ditempatkan pada jabatan dengan tuntutan kompetensi yang berbeda. Oleh karena itu, JPM berfungsi sebagai mekanisme yang menerjemahkan hasil pengukuran kompetensi individual ke dalam konteks kebutuhan jabatan, sehingga hasil *assessment* memiliki relevansi langsung bagi pemetaan dan penempatan ASN.

Temuan bahwa *assessment* juga mengintegrasikan kompetensi dengan potensi psikologis memperluas fungsi AC dari sekadar mengidentifikasi kondisi kompetensi saat ini menuju pemahaman mengenai kapasitas pengembangan individu. Kompetensi

memberikan gambaran mengenai kemampuan yang relevan dengan jabatan, sedangkan informasi mengenai potensi memberikan informasi tambahan mengenai kapasitas individu untuk menghadapi tuntutan dan perkembangan pekerjaan. Integrasi kedua informasi tersebut menghasilkan profil ASN yang tidak hanya menggambarkan kondisi kompetensi saat ini, tetapi juga memberikan perspektif mengenai kapasitas pengembangan individu. Temuan ini sejalan dengan Mangundjaya (2024) yang menempatkan *Assessment Center* sebagai metode strategis untuk memperoleh gambaran potensi dan kompetensi pegawai yang dapat digunakan dalam pengembangan talenta dan identifikasi individu yang memiliki kapasitas untuk dikembangkan. Hal ini relevan bagi pengembangan karier dan manajemen talenta karena organisasi membutuhkan informasi mengenai kapasitas aktual sekaligus potensi pengembangan pegawai.

Penggunaan SIPENKOM memperkuat mekanisme tersebut melalui pengelolaan data secara digital. Namun, keberadaan *worksheet* dan proses penilaian yang masih melibatkan interaksi langsung menunjukkan bahwa praktik AC di lokasi penelitian memiliki karakter *hybrid assessment*. Kondisi ini tidak semata-mata menunjukkan keterbatasan digitalisasi, tetapi memperlihatkan pembagian fungsi antara teknologi dan profesionalisme asesor. SIPENKOM mendukung efisiensi pengelolaan data, pelaksanaan tes, dokumentasi, dan pengarsipan, sedangkan observasi perilaku, interpretasi bukti, dan integrasi hasil tetap membutuhkan *professional judgment* asesor. Kondisi tersebut sejalan dengan Almigo & Rachmadi (2025) yang menunjukkan bahwa penggunaan sistem digital dalam *Assessment Center* dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kemudahan pengelolaan data asesmen. Dengan demikian, digitalisasi dalam konteks ini lebih tepat dipahami sebagai *enabler* bagi proses assessment daripada sebagai pengganti proses profesional asesor.

E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 4614-4637
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026



Gambar 1. **Tampilan SIPENKOM pada menu Detail Kegiatan asesmen kompetensi (Sumber: Dokumentasi SIPENKOM BKD Provinsi NTT, 2026)**

Secara keseluruhan, mekanisme tersebut menunjukkan bahwa AC memiliki fungsi yang bersifat diagnostik sekaligus *developmental*. *Assessment* tidak hanya menghasilkan klasifikasi mengenai tingkat kompetensi ASN, tetapi juga menghasilkan informasi mengenai kesesuaian individu dengan jabatan, potensi pengembangan, kekuatan, kelemahan, dan kebutuhan kompetensi yang dapat ditindaklanjuti. Hal ini sejalan dengan Zainuddin et al. (2021) yang menunjukkan pentingnya pemahaman dan sosialisasi mengenai *Assessment Center* kepada calon pengguna layanan agar hasil dan layanan assessment dapat dimanfaatkan secara lebih optimal oleh pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas AC tidak hanya ditentukan oleh keberagaman metode penilaian, tetapi oleh kemampuan sistem mengintegrasikan *behavioral evidence*, informasi potensi, standar kompetensi jabatan, dan hasil JPM menjadi profil kompetensi yang bermakna bagi organisasi. Dengan demikian, AC dapat dipahami sebagai mekanisme yang menghubungkan pengukuran kompetensi, pemetaan kesesuaian jabatan, dan pengembangan ASN, sehingga fungsi *assessment* tidak berhenti pada diagnosis, tetapi berpotensi mendukung pengelolaan kompetensi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Assessment Center* (AC) di BKD Provinsi Nusa Tenggara Timur telah berfungsi sebagai infrastruktur informasi kompetensi ASN yang dilaksanakan secara terstruktur, *multimethod*, dan terintegrasi, bukan sekadar sebagai instrumen penilaian individual. Proses assessment menggabungkan simulasi, wawancara, observasi, dan psikotes untuk menghasilkan *behavioral evidence* yang kemudian diintegrasikan melalui *assessor meeting* dan diterjemahkan melalui Job Person Match (JPM) untuk memetakan kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan serta potensi pengembangan ASN. Hasil AC menyediakan *evidence* yang dapat dimanfaatkan untuk pemetaan, penempatan, pengembangan kompetensi, promosi, mutasi, dan manajemen talenta, dengan dukungan SIPENKOM melalui pendekatan *hybrid assessment* yang mengombinasikan digitalisasi dan *professional judgment* asesor. Namun, keputusan kepegawaian tetap berada pada otoritas manajemen ASN, sehingga nilai strategis AC ditentukan oleh sejauh mana hasil assessment dapat diintegrasikan ke dalam proses pengelolaan ASN.

Secara konseptual, penelitian ini memperlihatkan bahwa efektivitas AC tidak hanya ditentukan oleh kualitas instrumen dan proses penilaian, tetapi terutama oleh kemampuan organisasi mengubah hasil assessment menjadi informasi yang dapat ditindaklanjuti dalam pengelolaan ASN. Dengan demikian, AC perlu diposisikan sebagai bagian dari *competency management system* yang menghubungkan pengukuran, pemetaan, pengembangan kompetensi, dan pengelolaan karier ASN secara berkelanjutan. Dalam perspektif ini, *output AC* bukan sekadar produk akhir proses penilaian, tetapi basis *evidence* untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, menentukan kebutuhan pengembangan, dan mendukung pengambilan keputusan kepegawaian berbasis kompetensi. Implikasi praktisnya adalah perlunya memperkuat integrasi hasil AC dengan sistem informasi kepegawaian, perencanaan pengembangan kompetensi, dan manajemen talenta agar *evidence* yang dihasilkan assessment tidak berhenti sebagai dokumen administratif, tetapi dapat ditransformasikan menjadi intervensi pengembangan ASN yang lebih objektif, transparan, dan terarah.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena berfokus pada praktik AC di BKD Provinsi Nusa Tenggara Timur, sehingga transferabilitas temuan ke instansi dan daerah lain perlu dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu mengembangkan dua agenda yang saling melengkapi, yaitu pemanfaatan hasil Assessment Center dalam pengembangan kompetensi ASN, dengan menelaah bagaimana organisasi menggunakan hasil AC dalam proses pengelolaan dan pengembangan ASN, serta output Assessment Center sebagai dasar pengembangan kompetensi ASN, dengan mengkaji bagaimana *behavioral evidence* dan informasi kompetensi diterjemahkan menjadi dasar identifikasi kesenjangan, kebutuhan, dan intervensi pengembangan kompetensi. Kedua agenda tersebut dapat memperluas pemahaman mengenai AC bukan hanya sebagai mekanisme pengukuran kompetensi, tetapi sebagai infrastruktur *evidence* yang mendukung pengembangan ASN berbasis kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

Almigo, Nuzsep, and Muhammad Nazrey Rachmadi. 2025. "IMPLEMENTASI ASSESSMENT CENTER DALAM MENILAI KOMPETENSI NONTEKNIS DI PT. BUKIT ASAM, TBK." *Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat* 6(1):1145–51. https://doi.org/10.31004/cdj.v6i1.42324

Assidiqie, Sulthon Nasrudin, and Eko Sakapurnama. 2025. "Efektivitas Assessment Center Dalam Seleksi Dan Promosi Jabatan Di Polri." *Jurnal Konseling Dan Pendidikan* 13(2):28–38. https://doi.org/10.29210/1149600

Candra, Patritia, Jessica Felisia Sandjojo, Rahma Syaufil Fitri, and Dewi Nuraini. 2025. "Strategi Pengembangan SDM Melalui Assessment Center Dan Gugus Kendali Mutu." *Invention: Journal Research and Education Studies* 644–60. https://doi.org/10.51178/invention.v6i2.2708

Creswell, John W., and Cheryl N. Poth. 2018. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 4th ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Handayani, Dwi Nur. 2023. "Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatut Sipil Negara (ASN) Profesional Di Pemerintah Kota Pontianak." *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik* 18(2):172. https://doi.org/10.20961/sp.v18i2.78540

I Made Mahadi Sanatana. 2023. "PERAN ASSESSMENT CENTER DALAM MENCARI TALENTA UNTUK MEWUJUDKAN AGILITAS BIROKRASI MELALUI PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA." *JURNAL CAKRAWARTI* 6(1). https://doi.org/10.47532/jic.v6i1.797

Khairani, Sri Arnetti, and Fikri Hasan. 2023. "THE IMPLEMENTATION OF COMPETENCY DEVELOPMENT OF STATE CIVIL APPARATUS IN THE FRAMEWORK OF FULFILLING THE RIGHTS OF CIVIL SERVANTS IN WEST SUMATRA PROVINCE." *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan* 11(1):176–95. https://doi.org/10.29303/ius.v11i1.1210

L. Mangundjaya, Wustari. 2024. "Metode Asessment Center Sebagai Sarana Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Identifikasi Potensi Dan Kompetensi SDM." *Journal on Education* 6(4):19423–29. https://doi.org/10.31004/joe.v6i4.5959

Linawati, Diana, Muhammad Aswad, and Yudi Azis. 2024. "Talent Management Phenomenon in Indonesia-Systematic Literature Review." *Jurnal Borneo Administrator* 20(1):29–42. https://doi.org/10.24258/jba.v20i1.1375

Matindas, Sebrina, Jhony R. E. Tampi, and Stefanus Sampe. 2025. "Analysis of the Utilization of Assessment Center Results in Civil Servant Career Development in the Regional Government of North Sulawesi Province." *Journal of Public Representative and Society Provision* 4(2):20–29. https://doi.org/10.55885/jprsp.v4i2.486

Ratnawat, Ramgopal K. 2018. "Competency Based Human Resource Management : Concepts , Tools , Techniques , and Models : A Review." *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary* 3085(05):119–24.

Rawinarno, Tjahyo, Suhud Alynudin, Najwa Shafira, Agus Widiarto, and Haryo Setyoko. 2024. "IMPLEMENTASI UNDANG-UNDANG NOMOR 20 TAHUN 2023 BERDASARKAN GRAND DESIGN REFORMASI BIROKRASI 2010-2025." *NIAGARA Scientific Journal* 16(2):187–209. https://doi.org/10.55651/niagara.v16i2.214

Suparman, Rahmat, and Veronika Hanna Naibaho. 2021. "Manajemen Talenta Di Pemerintah Daerah: Studi Eksplaratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta Di Provinsi Kalimantan Timur Dan Kalimantan Utara." *Jurnal Borneo Administrator* 17(1):111–30. https://doi.org/10.24258/jba.v17i1.718

Swanson, Richard a, and Elwood F. Holton III. 2008. *Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). Foundations of Human Resource Development. Berrett-Koehler Publishers.*

Syahputra, Anjas, Rachmat Trijono, and Muhammad Aminulloh. 2025. "Implementasi Program Pengembangan Personil Brimob Berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 5 Tahun 2016 Tentang Penyelenggaraan Assessment Center Di Lingkungan Polri." *Karimah Tauhid* 4(1):130–42. https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v4i1.15258

Zainuddin, Kurniati, Ferial Tri Aura Damayanti, Humaira Uswatun Hasanah, Indah Wulan Purnama Aisyah, Nur Khafifah Hidayah Ibrahim, and Nur Mawaddah Adam. 2021. "Psikoedukasi Assessment Center Di UPT Penilaian Potensi Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan." *PENGABDI* 2(2). https://doi.org/10.26858/pengabdi.v2i2.25123

Zolak Poljašević, Branka, Ana Marija Gričnik, and Simona Šarotar Žižek. 2025. "Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change." *Administrative Sciences* 15(3). https://doi.org/10.3390/admsci15030094