

## Individual Assessment for Career Development of State Civil Apparatus

## Asesmen Individu Untuk Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara

Theresia Maryati Pranatalia Pau <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi,  
Universitas Airlangga, Indonesia

Email: [theresia.maryati.pranatalia-2019@psikologi.unair.ac.id](mailto:theresia.maryati.pranatalia-2019@psikologi.unair.ac.id)

Dewi Syarifah <sup>2</sup>

<sup>2</sup>Fakultas Psikologi,  
Universitas Airlangga, Indonesia

Email: [dewi.syarifah@psikologi.unair.ac.id](mailto:dewi.syarifah@psikologi.unair.ac.id)

### Correspondence:

Theresia Maryati Pranatalia Pau

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

Email: [theresia.maryati.pranatalia-2019@psikologi.unair.ac.id](mailto:theresia.maryati.pranatalia-2019@psikologi.unair.ac.id)

### Abstract

ASN career development must be carried out based on a merit system with qualifications, competencies, performance appraisal and organizational needs in a planned and sustainable manner. Individual assessment carried out for employees to map their competencies that must be developed. It is also necessary to know the career interests of the employees by giving the RIASEC test. This study used descriptive research methods through case studies and the sample in this study was one civil servant at Government Agency X. The purpose of this research is to know the suitability between potential and work interest to occupy a position. Data collection was carried out through an individual assessment process with test and non-test methods. Data analysis of the results was carried out descriptively. The results of the individual assessment will provide an overview of the employee's potential and suitability for his career interests and able to achieve optimal performance.

**Keyword :** ASN; Assessment; Career Development; RIASEC

### Abstrak

Pengembangan karier ASN wajib dilakukan dengan berbasis sistem merit berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi secara terencana dan berkelanjutan. Asesmen individu yang dilakukan bagi pegawai bertujuan untuk memetakan kompetensi yang harus dikembangkan. Dalam hal ini, perlu diketahui juga minat karier pegawai yang bersangkutan, salah satunya dengan memberikan tes RIASEC. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif melalui studi kasus dan sampel dalam penelitian ini adalah satu orang PNS pada Instansi Pemerintah X. Tujuan dari penelitian ini yaitu mengetahui kesesuaian antara potensi dengan minat kerja yang dimiliki untuk menduduki suatu jabatan. Pengumpulan data dilakukan melalui proses asesmen individu dengan metode tes dan non tes. Analisis data dilakukan secara deskriptif. Hasil asesmen individu akan memberikan gambaran potensi pegawai dan kesesuaian dengan minat karier yang dimilikinya serta diharapkan pegawai mampu mencapai kinerja yang optimal.

**Kata Kunci :** ASN; Asesmen; Pengembangan Karier; RIASEC

Copyright (c) Psikostudia: Jurnal Psikologi

Received 2023-01-19

Revised 2023-03-21

Accepted 2023-05-17



## LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang penting dan vital bagi organisasi yang segala potensinya dapat dimanfaatkan sebagai upaya untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi. Berbagai kemajuan teknologi modern yang digunakan, sebesar apapun anggaran yang dimiliki, akan terbuang sia – sia jika tidak adanya SDM yang berkualitas dan profesional (Anggraeni dan Cahyaningsih, 2022). Dalam organisasi pemerintah, sumber daya manusia yang dimiliki adalah para pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang akan menentukan jalannya pembangunan dan keberhasilan penyelenggaraan urusan pemerintahan.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam melaksanakan reformasi birokrasi melalui tugas-tugas pelayanan publik dan tugas pemerintahan. Kompetensi pegawai ASN menjadi prioritas yang perlu diperbaiki karena berperan strategis sebagai penentu jalannya pemerintahan. Pengembangan karier ASN dalam promosi, mutasi, dan penempatan pejabat ASN saat ini dilakukan dengan berbasis sistem merit melalui seleksi yang adil dan terbuka untuk mendapatkan pejabat ASN yang profesional (Rakhmawanto, 2020).

Dengan memperhatikan pentingnya peran pegawai ASN dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka perlu dilakukan pengelolaan ASN secara tepat agar tugas, fungsi dan peran ASN dapat berjalan optimal. Pengelolaan ASN diatur dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pengembangan karier ASN dengan berbasis sistem merit didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah di masa kini dan masa mendatang, yang dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan, adil dan transparan serta terintegrasi dengan kegiatan SDM Aparatur lainnya (Rakhmawanto, 2020).

Salah satu yang dapat dilakukan organisasi untuk memajukan kemampuan pegawainya adalah dengan merancang dan memperhatikan rencana pengembangan karier pegawainya. Karier merupakan sikap dan perilaku pribadi dalam rentang kehidupan yang mewujudkan pengalaman dan aktivitas kerja (Mushthofa & Handoyo, 2023). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ayu & Retnoningtias (2022) menjelaskan bahwa dari sudut pandang individu, perencanaan karier adalah suatu proses dalam kehidupan di mana individu harus mulai melakukan penilaian terhadap diri mulai dari minat, bakat, kepribadian dan keterampilan sehingga individu dapat menghasilkan perencanaan yang tepat dan sesuai dengan keadaan diri. Sementara Suhariadi (2013) menjelaskan perencanaan karier dari sudut pandang organisasi sebagai proses membantu para karyawan memfokuskan diri pada bidang yang menguntungkan organisasi meliputi proses rekrutmen dan seleksi, alokasi SDM, penilaian dan evaluasi, serta pelatihan dan pengembangan.

Sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 telah disebutkan bahwa setiap pegawai memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengembangkan karier dan meningkatkan kompetensinya secara formal maupun informal. Untuk memberikan kepastian arah pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil perlu adanya pola karier yang menggambarkan alur pengembangan karier yang harus dilakukan saat pemerintah melakukan perencanaan kepegawaian. Hal ini berarti dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, penempatan dan pengangkatan dalam jabatan, promosi, pendidikan dan pelatihan sampai mutasi, yang mana sesuai amanat undang-undang pelaksanaannya harus didasarkan pada sistem merit. Karier bagi ASN merupakan tahapan perkembangan pencapaian posisi jabatan yang terendah hingga yang tertinggi selama pegawai tersebut menjadi ASN (Anggraeni & Cahyaningsih, 2022).

Menurut Baruch (2004) dan Patton & McMahon (2014), karier merupakan pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang sepanjang hidupnya. Pilihan dan pengembangan karier dimaknai sebagai cara individu untuk memenuhi dirinya dengan memilih pekerjaan yang tepat dan mengembangkannya. Beberapa karakteristik umum yang mempengaruhi individu dalam memilih karier (Mathis & Jackson, 2002) yaitu: minat, gambaran diri, kepribadian, dan latar belakang sosial. Pengembangan karier merupakan hal yang penting tidak hanya bagi individu tetapi juga bagi perusahaan. Pengembangan karier dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan efektivitas perusahaan. Menurut Baruch (2004), ada beberapa program manajemen karier untuk mengembangkan karier individu yakni: *lateral moves* (rotasi), *assessment and development centers*, *mentoring*, dan *career counseling*

Pengembangan karier PNS dapat dilakukan melalui jalur jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Bagi PNS yang memiliki kemampuan manajerial dapat diangkat dalam jabatan struktural, demikian pula bagi PNS yang memiliki profesi / keahlian tertentu dapat diangkat dalam jabatan fungsional, dengan tetap mempertimbangkan dan memperhatikan syarat-syarat lainnya yang dibutuhkan untuk diangkat dalam suatu jabatan tertentu (Koirewoa & Gantini, 2014). Sehubungan dengan itu, untuk mengetahui arah pengembangan karier pegawai perlu terlebih dahulu dilakukan asesmen individual terhadap minat karier PNS yang bersangkutan pada posisi jabatan tertentu serta menilai potensi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tersebut.

Dalam studi kasus yang dilakukan oleh Aman (2022) dijelaskan bahwa sebagai Aparatur Sipil Negara harus memiliki delapan kompetensi manajerial dan satu kompetensi sosial kultural yang telah ditentukan dalam Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Permasalahan yang ditemukan antara lain kurangnya kesesuaian antara kompetensi dan uraian tugas PNS terutama bagi PNS yang menduduki jabatan fungsional. Hal ini terlihat dari deskripsi

level dan indikator perilaku untuk beberapa kompetensi ternyata kurang sesuai dengan uraian tugas sejumlah jabatan fungsional. Ini dapat berdampak pada ketidaktepatan dan kurang akuratnya alat ukur yang digunakan karena indikator perilaku yang disyaratkan atau yang menjadi standar dalam penilaian ternyata tidak ditemukan dalam uraian tugas pegawai yang bersangkutan (Aman, 2022). Hal ini perlu menjadi perhatian ke depannya agar proses asesmen kompetensi yang dilakukan dalam instansi pemerintah, perlu mempertimbangkan aspek kompetensi maupun potensi yang lebih jelas dan sesuai dengan tuntutan jabatan.

Menurut Prien dkk. (2003), asesmen individual adalah suatu proses yang dilakukan untuk menilai karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan dari calon ataupun pemegang jabatan dengan tujuan membuat kesimpulan tentang kinerja individu di masa yang akan datang, serta perilaku organisasi terkait. Prien dkk. (2003) menjelaskan terdapat dua jenis asesmen individu, yaitu asesmen dengan tujuan seleksi dan asesmen dengan tujuan pengembangan. Pada asesmen yang bertujuan untuk seleksi, asesor fokus pada keputusan untuk menerima, mempromosikan, atau menolak calon karyawan. Sedangkan pada asesmen yang bertujuan pengembangan, asesor berfokus pada bagaimana dan seberapa cepat individu dapat dikembangkan terkait dengan pekerjaannya saat ini atau untuk beberapa pekerjaan di masa depan (Prién dkk., 2003). Dalam melakukan asesmen individu, ada beberapa tahapan yang harus dilakukan (Prién dkk., 2003), yaitu: *job modelling*, penetapan protokol asesmen, pelaksanaan asesmen, integrasi dan interpretasi hasil asesmen, pemberian *feedback* dan pelaporan, dan melakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan asesmen.

Sementara itu, untuk mengetahui kesesuaian minat karier PNS bersangkutan dengan jabatan karier yang dipilihnya dilakukan pengukuran dengan menggunakan model RIASEC yang dikembangkan oleh Holland. Dalam Baruch (2014) dijelaskan bahwa model RIASEC mengidentifikasi preferensi kejuruan atau pekerjaan individu dan membantu dalam menentukan kesesuaian antara pilihan individu dengan karakteristik organisasi maupun karakteristik pekerjaan. Holland (1997) berpendapat bahwa orang dan lingkungan dapat dikategorikan dalam enam tipe yaitu: *Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising dan Conventional*. Skor tertinggi yang diperoleh individu dari model RIASEC mencerminkan minat yang dimiliki dalam suatu bidang tertentu.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka proses asesmen individual terhadap PNS juga menjadi suatu kegiatan yang perlu dilakukan untuk menentukan arah pengembangan karier dari PNS yang bersangkutan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui dan menilai kesesuaian antara minat kerja yang dimiliki individu dengan potensi yang diperlukan untuk

menduduki jabatan yang diminatinya. Melalui asesmen karier juga dapat membantu individu untuk mengenali kemampuannya serta hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi dalam perjalanan kariernya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini masuk dalam penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan pelaksanaan asesmen individual untuk pengembangan karir PNS.

### Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah seorang PNS pada instansi pemerintah X berusia 38 tahun dengan pendidikan terakhir S1 Sosial, yang merupakan pelaksana selama kurang lebih 7 tahun dan belum pernah diangkat dalam jabatan struktural maupun jabatan fungsional tertentu. Melalui wawancara awal terhadap subjek yang dilakukan pada tanggal 21 April 2021 diketahui bahwa subyek memiliki minat untuk menjadi seorang pejabat fungsional Arsiparis Ahli Pertama. Subjek menjelaskan bahwa ia lulus sebagai PNS dalam formasi arsiparis dan telah mengikuti diklat dasar jabatan fungsional arsiparis. Akan tetapi, hingga saat ini subjek belum diproses pengangkatannya ke dalam jabatan dimaksud karena beberapa kendala.

Seorang Arsiparis Ahli Pertama memiliki tugas-tugas sebagai berikut: membuat inventaris arsip; menyusun rencana penyimpanan arsip; melakukan monitoring dan evaluasi terhadap fisik arsip; melakukan pemindaian dan pengolahan hasil pindaian arsip; melakukan identifikasi dan penilaian arsip yang akan dialih mediakan; memberikan layanan konsultasi kearsipan; membuat analisis rencana kebutuhan jabatan arsiparis; dan melakukan penilaian kinerja arsiparis terampil, arsiparis jenjang mahir, dan arsiparis penyelia.

Berdasarkan uraian tugas jabatan tersebut, peneliti menentukan aspek kompetensi yang terdiri dari kriteria inti dan kriteria pendukung serta *level* minimal yang harus dipenuhi pada jabatan Arsiparis Ahli Pertama. Dalam penelitian yang dilakukan Widnyanadita & Syarifah (2022) menjelaskan kriteria inti adalah kriteria yang wajib dimiliki dan dipenuhi standarnya oleh individu dalam menduduki suatu jabatan, yang mana jika tidak terpenuhi, individu diprediksi akan kesulitan bahkan gagal dalam jabatan tersebut. Sedangkan kriteria pendukung merupakan kriteria lainnya yang mendukung individu untuk menduduki jabatan tertentu (Widnyanadita & Syarifah, 2022). Penentuan kriteria inti, kriteria pendukung, dan level minimal dilakukan berdasarkan hasil wawancara terhadap SME (*Subject Matter Expert*) pada jabatan Arsiparis. Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang Arsiparis Ahli Pertama dapat di lihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Kompetensi Arsiparis Ahli Pertama

No	Kompetensi	Level				
		1	2	3	4	5
1	Berpikir Analitis					
2	Komunikasi					
3	Orientasi pada Standar dan Kualitas*					
4	Kerjasama					
5	Pengambilan Keputusan					
6	Kemampuan Mengikuti Prosedur					
7	Perencanaan dan Pengorganisasian*					
8	Berorientasi kepada Pelanggan					

**Keterangan:** Tanda (\*) adalah kriteria inti Jabatan Arsiparis Ahli Pertama; Warna abu-abu merupakan level minimal yang harus dicapai (*grey area*).

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode tes dan metode non tes.

**Metode tes.** Metode tes dilakukan dengan menggunakan beberapa tes psikologi yaitu *Culture Fair Intelligence Test* (CFIT), *Papikostick*, *Kraepelin*, *Management Style Diagnostic Test* (MSDT), dan tes *RIASEC*.

**Metode non tes.** Metode non tes yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara dengan pendekatan *BEI* (*Behavioral Event Interview*). Dalam *Widnyanadita & Syarifah* (2023) menjelaskan bahwa metode ini bertujuan

untuk mengidentifikasi gambaran situasi paling kritis yang pernah dialami individu selama bekerja dengan memintanya menceritakan beberapa situasi yang paling kritis selama bekerja, dan menjelaskan tugas apa yang dilakukan saat itu, siapa saja yang terlibat, tindakan apa yang dilakukan saat itu, serta apa yang dicapainya dalam situasi tersebut. Jawaban yang diberikan oleh subjek akan memberikan gambaran karakteristik individu tersebut yang sesungguhnya (*Widnyanadita & Syarifah, 2023*). Protokol asesmen dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 2.

Tabel 2. Protokol Asesmen Jabatan Arsiparis Ahli Pertama

No.	Aspek	Interview and background information	Cognitive ability test	Personality, interest, and work style test	Simulation test
<b>Potensi</b>					
1	Berpikir Analitis	Wawancara	CFIT		-
2	Komunikasi	Wawancara			-
3	Orientasi pada Standar dan Kualitas*	Wawancara		<i>Kraepelin</i>	-
4	Kerjasama	Wawancara		<i>PAPI Kostick</i> <i>MSDT</i>	-
5	Pengambilan Keputusan	Wawancara	CFIT	<i>PAPI Kostick</i> <i>MSDT</i>	-
6	Kemampuan untuk Mengikuti Prosedur	Wawancara		<i>PAPI Kostick</i> <i>MSDT</i>	-
7	Perencanaan dan Pengorganisasian*	Wawancara		<i>PAPI Kostick</i>	-
8	Berorientasi kepada Pelanggan	Wawancara		<i>PAPI Kostick</i>	-
<b>Minat Kerja</b>					
1	Minat Kerja			<i>RIASEC</i>	

### Teknik Analisis Data

Analisis data untuk metode tes pada penelitian ini dilakukan secara deskriptif dengan menginterpretasi data dari setiap alat tes. Sementara untuk metode non tes analisis data dilakukan secara kualitatif terhadap hasil wawancara dengan mereduksi dan menyajikan data, serta menarik kesimpulan berdasarkan hasil wawancara tersebut.

### HASIL PENELITIAN

#### Hasil Asesmen Individual

Berdasarkan hasil tes psikologi dan wawancara diperoleh hasil asesmen karier subjek untuk jabatan Arsiparis Ahli Pertama yang dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Matriks Hasil Asesmen Individual

No	Kriteria	Alat Ukur	CFIT	Kraepelin	Papi Kostick	MSDT	Wawancara	Grey Area	Nilai Akhir
1.	Berpikir Analitis		4	-	-	-	4	3	4
2.	Komunikasi		-	-	-	-	3	3	3
3.	Orientasi pada Standar dan Kualitas*		-	4	4	-	4	3	4
4.	Kerjasama		-	-	4	2	3	3	3
5.	Pengambilan Keputusan		4	-	2	2	3	3	3
6.	Kemampuan untuk Mengikuti Prosedur		-	-	3	2	3	3	3
7.	Perencanaan dan Pengorganisasian*		-	-	3	-	3	3	3
8.	Berorientasi kepada Pelanggan		-	-	3	-	3	3	3

**Keterangan.** Tanda bintang (\*) merupakan kriteria inti jabatan Arsiparis Ahli Pertama; Grey area = skor minimal

Saran atau rekomendasi yang diberikan dalam asesmen karier ini didasarkan pada kriteria dan skor minimal yang telah ditentukan sebelumnya. Kategori rekomendasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut (Spencer, 1993):

*Disarankan* - jika terdapat perbedaan sebesar 15% antara kompetensi yang dimiliki oleh individu dan kompetensi yang menjadi persyaratan dari suatu pekerjaan maka hal tersebut dapat memprediksikan kesuksesan dalam penempatan atau promosinya. Kriteria disarankan diberikan apabila skor di bawah grey area tidak lebih dari 1 dengan seluruh kriteria inti terpenuhi.

*Dipertimbangkan* - jika terdapat perbedaan sebesar 15% – 32% antara kompetensi yang dimiliki oleh individu dan kompetensi yang menjadi persyaratan dari suatu pekerjaan, maka hal tersebut merepresentasikan penempatan atau promosi jabatan yang menantang. Individu masuk dalam kategori dipertimbangkan jika skor di bawah grey area tidak lebih dari 3 dengan seluruh kriteria inti terpenuhi.

*Tidak disarankan* - jika terdapat perbedaan sebesar lebih dari 32% antara kompetensi yang dimiliki oleh individu dan kompetensi yang menjadi persyaratan dari suatu pekerjaan, maka individu yang bersangkutan memiliki rentang resiko kegagalan yang signifikan. Individu yang tidak disarankan memiliki skor di bawah grey area lebih dari 3, dan/atau kriteria inti memiliki skor di bawah grey area.

### Dinamika Psikologis

Hasil penilaian dalam tabel 3 di atas menunjukkan bahwa PNS yang bersangkutan memenuhi semua level kompetensi yang sesuai dengan syarat minimal (grey area) yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil asesmen yang telah dilakukan diketahui bahwa subyek memiliki kemampuan intelektual yang sangat baik. Menurut Robbins & Judge (2013), kemampuan intelektual adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Dengan kemampuan ini subyek akan lebih mudah menangkap dan memahami informasi yang diberikan kepadanya. Hasil asesmen menunjukkan subyek memiliki potensi kecerdasan yang tergolong superior yang mengindikasikan bahwa subyek mampu untuk menganalisa beberapa bagian dalam

memahami situasi atau permasalahan, menetapkan prioritas, mengenali hubungan sebab akibat dari suatu kejadian serta mampu menentukan langkah tindak lanjutnya.

Dalam menjalin hubungan dengan orang lain, subyek memiliki kemampuan kerjasama yang cukup baik dan mampu melihat kekuatan dan kelemahan rekan kerjanya dalam membangun tim kerja yang efektif, sehingga dapat menentukan langkah antisipasi atau solusi yang optimal ketika mengalami hambatan dalam kerja tim. Ia cenderung akan mengutamakan usulan dari anggota tim dalam membuat keputusan, serta cukup mampu menjalin kerjasama dengan pihak lain yang dapat mendukung penyelesaian target pekerjaannya. Subyek juga cukup baik dalam menjalin komunikasi secara formal maupun informal, dan bisa menyampaikan informasi yang rumit / sensitif dengan cara yang tepat sehingga dapat diterima orang lain. Dalam hal komunikasi secara tertulis, subyek masih cukup mampu membuat laporan atau surat resmi lainnya yang berhubungan dengan pekerjaannya secara lebih sistematis dan lengkap.

Dalam bekerja, subyek menunjukkan upaya untuk memonitor pekerjaan sesuai batas waktu, memonitor data, dan mencari informasi untuk menjaga keteraturan. Ia cenderung berhati-hati dalam membuat keputusan tetapi masih cukup mampu menentukan solusi terbaik untuk bertindak dengan mempertimbangkan dampak dari keputusannya. Subyek merupakan individu yang memiliki dorongan untuk membantu dan melayani orang lain dengan ramah. Ia akan memperhatikan kepuasan dari orang yang dilayani, dan akan memberikan informasi yang dapat membantu mereka. Ia juga cukup mampu membuat rencana terkait prioritas pengerjaan tugas dan hal yang dibutuhkan serta mengkoordinasikannya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu, subyek termasuk orang yang teratur dalam bekerja dengan selalu berupaya mengikuti aturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Ia juga cenderung memiliki dorongan untuk mempelajari penggunaan suatu aplikasi atau sistem yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya, serta bersedia mengajari rekan kerja yang lain tentang hal tersebut.

### Hasil Analisis Tes RIASEC

Tes RIASEC diberikan untuk mengetahui minat karier subjek dan kesesuaiannya dengan potensi / kompetensi yang dimiliki oleh subjek. RIASEC dikembangkan oleh Holland yang menyebutkan bahwa minat karier individu dibedakan dalam enam kategori, yaitu Realistik, Investigatif, Artistik, Sosial, Enterprising, dan Konvensional, yang dapat digunakan untuk mengklasifikasikan individu dan pekerjaan (Darcy & Tracey, 2007; Armstrong & Anthoney, 2009). Hasil pengukuran menggunakan tes RIASEC yang ditampilkan dalam tabel 4 menunjukkan bahwa profil subyek yang tertinggi atau paling dominan adalah tipe C (*Conventional*) dan diikuti oleh tipe S (*Social*).

Karakteristik individu tipe C menurut *Holland's RIASEC types* (Brown & Lent, 2013) adalah individu yang menyukai aktivitas atau pekerjaan teratur yang sesuai dengan standar atau prosedur yang telah ditetapkan. Individu dengan tipe ini memiliki sifat yang teliti, hati – hati, efisien, praktis, dan lebih menyukai pekerjaan yang menggunakan data secara detail. Selain itu, kemampuan yang cenderung dimiliki oleh subyek

dengan tipe ini di antaranya dapat bekerja dengan baik sesuai sistem yang telah ditetapkan, mampu menyelesaikan banyak tugas dalam waktu singkat, menjaga keakuratan data / hasil kerjanya, mampu membuat surat-surat terkait pekerjaannya secara efektif. Subyek cenderung menyukai prosedur yang jelas, menggunakan alat untuk memproses data, bekerja dengan data numerik, teliti dan mengorganisir barang (Brown & Lent, 2013).

Sedangkan jika ditambahkan gambaran dari tipe *Social*, karakteristik subyek menurut Holland dalam Brown & Lent (2013) dideskripsikan sebagai individu yang memiliki ketertarikan untuk bekerja dengan orang lain, seperti melatih, mengembangkan, adanya interaksi dengan orang lain ketika bekerja, memberikan informasi, melayani dan peduli dengan kesejahteraan orang lain. Secara umum individu dengan tipe *Social* memiliki karakteristik yaitu komunikatif, peduli, mendukung orang di sekitarnya, senang membantu, ramah, dan mudah simpati dengan orang lain (Brown & Lent, 2013).

**Tabel 4. Interpretasi Minat Karier Holland's RIASEC Test**

Hasil Tes RIASEC Holland					
R	I	A	S	E	C
2	2	1	5	4	7

### PEMBAHASAN

Prien dkk. (2003) menjelaskan bahwa asesmen individual merupakan suatu proses pengukuran dan penilaian terhadap kompetensi tertentu yang dimiliki oleh individu terkait dengan pekerjaan atau jabatan tertentu yang dilakukan oleh asesor secara tepat dan terstruktur untuk melihat kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya. Dalam penelitian ini, asesmen individu dilakukan bertujuan untuk mengetahui arah pengembangan karier PNS serta

melihat kesesuaian antara potensi dan minat karier yang dimiliki subjek dengan jabatan yang diharapkan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian antara potensi yang dimiliki subjek dengan tugas jabatan yang diminatinya. Arsiparis Pertama ini memiliki fungsi untuk melakukan kegiatan pengelolaan arsip, pembinaan kearsipan serta pengolahan dan penyajian arsip menjadi informasi. Dalam tabel 5 berikut ini merupakan profil pekerjaan utama sebagai Arsiparis Pertama yang ditelaah sesuai dengan teori yang dikemukakan Holland (1997):

**Tabel 5. Profil Jabatan Fungsional Arsiparis Pertama**

No	Uraian Tugas	People	Data	Things	Idea
1	Membuat inventaris arsip		√		
2	Menyusun rencana penyimpanan arsip		√		
3	Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap fisik arsip		√		
4	Melakukan pemindaian dan pengolahan hasil pindaian arsip.		√		
5	Melakukan identifikasi dan penilaian arsip yang akan dialih mediakan		√		
6	Memberikan layanan konsultasi kearsipan	√			
7	Membuat analisis rencana kebutuhan jabatan arsiparis.		√		
8	Melakukan penilaian kinerja arsiparis terampil, arsiparis jenjang mahir, dan arsiparis penyelia.		√		
Total		12,5%	87,5%	0%	0%

Sementara berdasarkan hasil tes RIASEC menunjukkan bahwa tipe pekerjaan tertinggi yang diminati oleh subyek, yaitu *Conventional*. Adapun hasil pemetaan karakteristik

individu dengan karakteristik tugas, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 6. Kesesuaian antara Minat dan Tipe Pekerjaan

Jenis Pekerjaan	Fungsi Jabatan	Kategori Pekerjaan	Person-Job Fit
Arsiparis Pertama	Tugas pokok Arsiparis adalah melaksanakan kegiatan pengelolaan arsip, pembinaan kearsipan serta pengolahan dan penyajian arsip menjadi informasi, dimana tugas-tugas tersebut didominasi oleh data.	Data (Conventional)	Sesuai

Menurut Wille & De Fruyt (2014), dalam bekerja orang-orang cenderung tertarik pada lingkungan kerja yang setidaknya cocok atau sesuai dengan diri mereka. Model lingkungan kerja yang paling banyak digunakan adalah teori Holland (1997; Baruch, 2004; Wille & De Fruyt, 2014). Berdasarkan hasil analisis karier *person - job fit* dengan menggunakan tes RIASEC, maka didapatkan hasil yaitu subyek memiliki minat karier pada area dominan yaitu *Conventional*.

Holland (dalam Wille & De Fruyt, 2014) menjelaskan dalam lingkungan kerja *Conventional* (C) individu akan bekerja dengan data yang eksplisit, teratur, dan sistematis seperti menyimpan catatan atau dokumen, mereproduksi bahan, mengatur data dan dokumen, dan mengoperasikan bisnis dan peralatan pemrosesan data. Sejalan dengan minat kariernya, karakteristik tugas jabatan Arsiparis Pertama termasuk dalam kategori *Conventional*, sehingga terdapat kesesuaian antara minat karier subyek dengan karakteristik tugas pada jabatan tersebut.

Selain itu, subjek juga memiliki potensi / kompetensi yang sesuai dengan standar kompetensi jabatan Arsiparis Pertama yang telah ditentukan, sehingga dapat dipastikan subjek akan mampu menunjukkan performa yang optimal dalam jabatan tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ardhi & Darusmin (2020) yang menemukan bahwa keberhasilan seseorang dalam bekerja terletak pada potensi yang dimilikinya. Lebih lanjut dijelaskan juga bahwa *person-job fit* menggambarkan adanya kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan, kebutuhan individu dan apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan itu kepada individu tersebut. Tuntutan pekerjaan tersebut berkaitan dengan setiap potensi dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal (Ardhi & Darusmin, 2020).

Patton & McMahon (2014) menyebutkan bahwa perubahan lingkungan menuntut individu untuk mampu melakukan manajemen karir secara mandiri. Individu ditantang untuk berperan lebih dalam membangun pengembangan karirnya sendiri. Dalam penelitian ini, subjek telah menjelaskan bahwa menduduki jabatan fungsional Arsiparis adalah minat karir yang dipilihnya sebagai seorang ASN. Subjek telah menunjukkan upaya-upaya untuk bisa menjadi seorang Arsiparis Pertama.

Hasil asesmen pengembangan karier ini juga ditindaklanjuti dengan memberikan *feedback* kepada subjek agar ia dapat mengetahui hasil asesmen yang telah dilakukan serta membantunya menentukan apa yang dapat dilakukan terkait arah pengembangan kariernya dalam jabatan yang ia minati. Hal ini sesuai dengan tahapan *individual assessment* yang dikemukakan oleh Prien dkk. (2003) bahwa pemberian

*feedback* hasil asesmen kepada individu yang dinilai merupakan tahap yang harus dilakukan segera setelah proses asesmen dilaksanakan.

*Feedback* yang diberikan berupa konseling karier dengan menyampaikan beberapa rekomendasi pengembangan yang dapat diberikan kepada subyek terkait arah pengembangan karier dan kerjanya. Menurut Nathan dan Hill (2006), konseling karir berfokus pada aspek karir dalam kehidupan klien dan melalui konseling dapat dilakukan proses identifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

Hal yang disampaikan dalam sesi konseling karier mengacu pada apa yang dikemukakan oleh Hirsch dan Jackson (dalam Nathan dan Hill, 2006), yaitu: perasaan tentang pekerjaan, keterampilan dan kinerja, masalah dalam kehidupan kerja, potensi dan aspirasi, dan hal lainnya terkait pilihan / tujuan karir.

Dalam upaya menjaga dan meningkatkan kerjanya, subyek tetap harus diberikan dukungan dan pengawasan dari pimpinan terutama dari atasan langsungnya. Selain itu, untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya, subyek dapat diberikan kesempatan untuk memberikan layanan konsultasi terkait pengelolaan dan penataan arsip dari para pegawai baik di internal unit kerjanya maupun dari instansi lain. Subyek juga dapat diberikan kesempatan untuk memberikan pelatihan kepada pegawai lain tentang cara dan prosedur tata kelola arsip kepegawaian kepada pegawai lain di dalam unit kerjanya maupun kepada pegawai di instansi lain yang bertugas menangani arsip pegawai di instansinya masing-masing. Hal ini juga dimaksudkan sebagai proses mempersiapkan subyek yang bersangkutan agar mampu mengerjakan tugas-tugas pokok lain sebagai seorang pejabat fungsional arsiparis sehingga ia bisa lebih optimal apabila nanti diangkat dalam jabatan tersebut.

## KESIMPULAN

Asesmen individual yang dilakukan dalam penelitian ini bertujuan untuk pengembangan karier ASN. Tes RIASEC adalah alat ukur yang digunakan untuk mengetahui minat karier subjek. Ada beberapa kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu dari hasil penelitian menunjukkan adanya kesesuaian antara potensi yang dimiliki subjek dengan jabatan yang diminatinya. Secara umum, subyek termasuk pegawai yang potensial dan memiliki kemampuan yang baik untuk menjalankan tugas yang diberikan kepadanya, sehingga diperkirakan bahwa subjek dapat bekerja secara optimal apabila diangkat dalam jabatan arsiparis pertama.

Dari proses asesmen individu ini terlihat bahwa dalam menyusun rencana pengembangan karier individu, setiap organisasi atau perusahaan perlu untuk mengetahui minat

kerja setiap karyawan. Tes RIASEC Holland merupakan salah satu instrumen yang dapat dimanfaatkan dan masih relevan untuk digunakan dalam menilai minat kerja karyawan.

Penelitian ini memiliki kelemahan dan keterbatasan dalam pelaksanaannya, yaitu jumlah sampel yang sangat terbatas dan spesifik sehingga hasil dari penelitian ini masih terbatas untuk menggambarkan dinamika psikologis dari subjek yang bersangkutan dan tidak bisa digeneralisasikan pada kelompok yang lebih luas. Instrumen pengukuran yang digunakan dalam proses pengumpulan data asesmen pun hanya menggunakan tes psikologi dan wawancara, akan lebih maksimal jika menggunakan juga simulasi lain seperti *role play* atau *work sample test* lainnya sehingga bisa lebih komprehensif menggambarkan kompetensi subjek yang diukur.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aman, L. (2022). Permasalahan Penerapan Kamus Kompetensi Manajerial Dan Sosial Kultural Permenpan Rb Nomor 38 Tahun 2017 Dalam Menilai Kompetensi Pejabat Fungsional Tertentu. *Civil Service Vol. 16 No. 2*.
- Anggraeni, F. R., & Cahyaningsih, E. (2022). Analisis Penerapan Pengembangan Karier Pegawai Pada Pusat Pelatihan Dan Pengembangan Dan Kajian Desentralisasi Dan Otonomi Daerah Lembaga Administrasi Negara. *Civil Service Vol.16 No. 2*.
- Ardhi, D. R., & Darusmin, D. F. (2020). Asesmen Potential Review pada Karyawan Rumah Sakit XX dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Psychopolytan, 4(1)*, 27–38.
- Armstrong, P. I., & Anthony, S. F. (2009). Personality Facets and RIASEC Interests: An Integrated Model. *Journal of Vocational Behavior, 75*, 346 – 359. doi: 10.1016/j.jvb.2009.05.004
- Ayu, M. N. K., Widarnandana, I. G. D., & Retnoningtias, D. W. (2022). Pentingnya Perencanaan Karier Terhadap Pengambilan Keputusan Karier. *Psikostudia : Jurnal Psikologi, 11(3)*, 341. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v11i3.7021>
- Baruch, Yehuda. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. London: Pearson Education.
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2013). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Darcy, M. U. A., & Tracey, T. J. G. (2007). Circumplex Structure of Holland's RIASEC Interests Across Gender and Time. *Journal of Counseling Psychology, Vol. 54, No. 1*, 17–31. DOI: 10.1037/0022-0167.54.1.17
- Holland, J.L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd. ed). Lutz, Florida: PAR, Inc.
- Koirewoa, Y., & Gantini, S. (2014). *Modul Diklat Analis Kepegawaian: Pengembangan Karier PNS*. Badan Kepegawaian Negara.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mushthofa, M. A., & Handoyo, S. (2023). Perancangan Jalur Karir Berbasis Kompetensi: Strategi Organisasi dalam Mempertahankan Karyawan Berkinerja Tinggi. *Psikostudia : Jurnal Psikologi, 12 (1)*, 48 - 56. <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1>
- Nathan, Robert, & Hill, Linda. (2006). *Career Counselling Second Edition*. London: SAGE Publication.
- Patton, W., & McMahan, M. (2014). *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice*. Rotterdam: Sense Publisher.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Prien, E, P., Schippmann, Jeffery S., & Prien, K, O. (2003). *Individual Assesment as Practiced in Industry and Consulting*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Rakhmawanto, Ajib. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System. *Civil Service VOL. 14, No.1*.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior 15<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Suhariadi, F. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unair Press.
- Widnyanadita, K. A. P., & Syarifah, D. (2023). 9 Box Model Talent Management: Asesmen Potential Review pada Karyawan Bank. *Psikostudia : Jurnal Psikologi, 12 (1)*, 40-47. <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1>
- Wille, B. & De Fruyt, F. (2014). Vocations as a Source of Identity: Reciprocal Relations Between Big Five Personality Traits and RIASEC Characteristics Over 15 Years. *Journal of Applied Psychology, Vol. 99, No. 2*, 262–281. DOI: 10.1037/a0034917