

Pertemuan 7

Seleksi SDM Aparatur

*Metode Seleksi & Validitas
Alat Seleksi*

Dr. Despinur Dara, S.T., M.M

Pengadaan SDM Aparatur | Manajemen | FEB UNJ



TUJUAN PEMBELAJARAN



1

Menjelaskan dan membandingkan metode seleksi ASN: Computer Assisted Test (CAT), Assessment Center, dan Tes Psikologis.

2

Menganalisis konsep validitas (content, criterion, construct) dan reliabilitas alat seleksi berdasarkan teori Armstrong, Dessler, dan Noe.

3

Mengevaluasi standar penjaminan kualitas proses seleksi agar menghasilkan kandidat ASN yang kompeten.

4

Mengidentifikasi tantangan dan menyusun rekomendasi perbaikan sistem seleksi ASN berbasis bukti.

KERANGKA TEORI: SELEKSI SDM



Armstrong (2020)

Seleksi adalah proses pengambilan keputusan tentang pencocokan (matching) kandidat dengan jabatan. Menekankan pentingnya person-specification sebagai tolok ukur dan pendekatan multi-method assessment.



Dessler (2020)

Seleksi bertujuan memprediksi kinerja masa depan melalui serangkaian tes yang tervalidasi. Menekankan utility analysis: manfaat ekonomis dari alat seleksi yang valid dibanding biaya kesalahan seleksi.



Noe et al. (2023)

Seleksi sebagai bagian dari talent management pipeline. Menekankan generalizability dan kerangka legal-defensibility: alat seleksi harus tahan uji hukum dan bebas dari adverse impact.

Ketiga perspektif ini menegaskan bahwa seleksi bukan sekadar memilih, tetapi proses prediktif berbasis bukti yang harus valid, reliabel, dan defensible secara hukum.

METODE SELEKSI ASN: TIGA PILAR

Computer Assisted Test (CAT)



Ujian berbasis komputer untuk mengukur kompetensi dasar (SKD) melalui TWK, TIU, dan TKP secara terstandarisasi.

Assessment Center



Metode multi-assessor dan multi-method untuk mengukur kompetensi manajerial dan sosio-kultural melalui simulasi kerja.

Tes Psikologis (Psikotes)



Pengukuran aspek psikologis: kepribadian, kecerdasan emosional, dan kesesuaian karakteristik pribadi dengan jabatan.

COMPUTER ASSISTED TEST (CAT)



CAT BKN adalah sistem ujian berbasis komputer yang dikelola Badan Kepegawaian Negara untuk pelaksanaan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) dan sebagian Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) secara terstandarisasi nasional.

TWK

Tes Wawasan Kebangsaan

Mengukur penguasaan pengetahuan dan kemampuan mengimplementasikan nilai-nilai Pancasila, UUD 1945, NKRI, dan Bhinneka Tunggal Ika.

TIU

Tes Intelegensi Umum

Mengukur kemampuan verbal, numerik, dan figural yang menunjukkan kecerdasan umum dan kemampuan analitis calon ASN.

TKP

Tes Karakteristik Pribadi

Mengukur integritas, kerja sama, kemampuan adaptasi, pengendalian diri, semangat berprestasi, dan orientasi pelayanan publik.

ASSESSMENT CENTER



Assessment Center menggunakan prinsip multi-method, multi-assessor, dan multi-trait untuk mengukur kompetensi manajerial dan sosio-kultural ASN secara holistik (Armstrong, 2020).

In-Tray/In-Basket Exercise

Simulasi pengambilan keputusan manajerial dari tumpukan dokumen yang harus diprioritaskan dan ditindaklanjuti.

Leaderless Group Discussion

Diskusi kelompok tanpa pemimpin untuk mengukur kemampuan komunikasi, persuasi, dan kerja tim.

Role Play & Simulasi

Simulasi situasi kerja nyata untuk mengukur kemampuan pemecahan masalah dan interpersonal skill.

Presentasi Individual

Penyampaian gagasan atau solusi untuk mengukur kemampuan analitis, komunikasi, dan penguasaan materi.

Case Analysis

Analisis kasus bisnis atau kebijakan untuk mengukur kemampuan berpikir strategis dan pengambilan keputusan.

Behavioral Event Interview

Wawancara terstruktur berbasis STAR method untuk menggali pengalaman masa lalu sebagai prediktor perilaku.

TES PSIKOLOGIS (PSIKOTES)



Menurut Dessler (2020), tes psikologis mengukur aspek-aspek yang tidak terukur oleh tes kognitif konvensional, seperti kepribadian, motivasi intrinsik, dan emotional intelligence yang berperan penting dalam keberhasilan kerja.

Tes Kepribadian

Mengukur trait kepribadian menggunakan model Big Five (OCEAN): Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism. Conscientiousness terbukti sebagai prediktor kinerja terkuat lintas jabatan (Barrick & Mount, 1991).

Tes Kecerdasan Emosional

Mengukur kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain (Goleman, 1995). Penting untuk jabatan yang memerlukan interaksi interpersonal intensif dan pelayanan publik.

Tes Integritas & Kejujuran

Mengukur kecenderungan perilaku kontraproduktif. Noe et al. (2023) menegaskan bahwa integrity test memiliki predictive validity yang moderat terhadap perilaku kontraproduktif dan turnover.

Tes Minat & Motivasi

Mengukur kesesuaian minat karir dan motivasi intrinsik kandidat dengan karakteristik jabatan. Armstrong (2020) menekankan person-job fit sebagai prediktor kepuasan dan retensi kerja.

VALIDITAS ALAT SELEKSI



Validitas mengukur sejauh mana alat seleksi benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Dessler (2020) menegaskan bahwa alat seleksi tanpa bukti validitas adalah pemborosan sumber daya dan potensi litigasi.

Content Validity

Armstrong (2020)

Validitas Isi

Sejauh mana isi tes merepresentasikan keseluruhan domain pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan jabatan. Ditentukan melalui expert judgment dan analisis jabatan.

Criterion-Related Validity

Noe et al. (2023)

Validitas Kriteria

Sejauh mana skor tes berkorelasi dengan ukuran kinerja nyata. Terdiri dari:

- (a) predictive validity korelasi skor tes dengan kinerja masa depan, dan
- (b) concurrent validity korelasi dengan kinerja saat ini.

Construct Validity

Dessler (2020)

Validitas Konstruk

Sejauh mana tes mengukur konstruk psikologis (trait) yang dimaksudkan, seperti intelegensi, conscientiousness, atau leadership. Dibuktikan melalui convergent dan discriminant validity.

RELIABILITAS ALAT SELEKSI



Reliabilitas mengukur konsistensi hasil pengukuran. Noe et al. (2023): "A measure that is not reliable cannot be valid" — reliabilitas adalah prasyarat mutlak validitas.

Test-Retest Reliability

Konsistensi skor ketika tes yang sama diadministrasikan pada waktu berbeda kepada kelompok yang sama.

Inter-Rater Reliability

Tingkat keseragaman penilaian antar penilai (assessor) yang berbeda terhadap subjek yang sama.

Internal Consistency

Sejauh mana item-item dalam satu tes mengukur konstruk yang sama. Diukur dengan koefisien Cronbach's Alpha ($\alpha \geq 0.70$).

Parallel Forms

Konsistensi skor antara dua versi tes yang setara dalam mengukur konstruk yang sama.

Armstrong (2020): Dalam Assessment Center, inter-rater reliability menjadi indikator kualitas paling kritis karena melibatkan penilaian subjektif multiple assessors.

VALIDITAS PREDIKTIF METODE SELEKSI

Koefisien validitas prediktif berbagai metode seleksi (Schmidt & Hunter, 1998; diperbarui Sackett et al., 2022):

Metode Seleksi	Koefisien (r)	Tingkat	Keterangan
Structured Interview	0.51–0.58	Tinggi	Prediktor terkuat kedua setelah GMA + integrity
GMA (Cognitive Ability)	0.51	Tinggi	Konsisten lintas jabatan dan industri
Assessment Center	0.36–0.45	Sedang-Tinggi	Terbaik untuk jabatan manajerial
Work Sample Test	0.33–0.44	Sedang-Tinggi	Relevan untuk jabatan teknis
Integrity Test	0.31–0.41	Sedang	Prediktor perilaku kontraproduktif
Personality (Conscient.)	0.22–0.31	Sedang	Incremental validity di atas GMA
Unstructured Interview	0.20	Rendah	Rentan bias dan inkonsistensi

Sumber: Schmidt & Hunter (1998), Sackett et al. (2022), dalam Noe et al. (2023)

PENJAMINAN KUALITAS PROSES SELEKSI



Standardisasi Prosedur

Seluruh tahapan seleksi mengikuti SOP yang ketat dan seragam di semua lokasi tes untuk menghindari variasi yang tidak diinginkan.

Kalibrasi Assessor

Pelatihan dan sertifikasi assessor secara berkala, serta mekanisme calibration session untuk menyamakan standar penilaian.

Audit dan Pengawasan

Pengawasan oleh lembaga independen (Panselnas, BKN, KASN) serta mekanisme audit trail digital pada seluruh proses.

Analisis Psikometrik

Item analysis berkala terhadap bank soal: difficulty index, discrimination index, dan deteksi differential item functioning (DIF).

KESIMPULAN PEMBELAJARAN



1

Seleksi ASN menggunakan pendekatan multi-method: CAT untuk kompetensi dasar, Assessment Center untuk kompetensi manajerial, dan Psikotes untuk karakteristik pribadi sesuai rekomendasi Armstrong, Dessler, dan Noe.

2

Validitas (content, criterion, construct) dan reliabilitas (test-retest, inter-rater, internal consistency) merupakan standar psikometrik mutlak yang harus dipenuhi setiap alat seleksi ASN.

3

Kombinasi metode seleksi terstruktur menghasilkan predictive validity tertinggi. Structured interview dan GMA test tetap menjadi gold standard dalam literatur HRM internasional.

4

Penjaminan kualitas melalui standarisasi prosedur, kalibrasi assessor, audit independen, dan analisis psikometrik berkala merupakan kunci kredibilitas sistem seleksi ASN.

REFERENSI

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th Ed. London: Kogan Page.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*, 16th Ed. New York: Pearson Education.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2023). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 13th Ed. New York: McGraw-Hill.

Sackett, P.R., Zhang, C., Berry, C.M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity of personnel selection procedures. *Journal of Applied Psychology*, 107(12), 2040–2072.

Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS (jo. PP No. 17 Tahun 2020).

Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pengadaan ASN.

INSTRUKSI AKTIVITAS DISKUSI



Studi Kasus: Evaluasi Sistem Seleksi ASN di Kota Y

Kota Y baru saja menyelesaikan seleksi CPNS 2025 untuk 500 formasi. Setelah 6 bulan, evaluasi menunjukkan:

- (1) 15% CPNS dari jalur teknis tidak memenuhi standar kompetensi,
- (2) skor CAT berkorelasi rendah dengan kinerja aktual di lapangan, dan
- (3) beberapa assessor Assessment Center memberikan penilaian yang sangat berbeda untuk kandidat yang sama.

Pertanyaan Diskusi Kelompok (30 menit persiapan + 10 menit per kelompok):

1. Berdasarkan teori Armstrong, Dessler, dan Noe, jenis validitas apa yang bermasalah dalam kasus ini? Jelaskan analisis Anda.
2. Bagaimana meningkatkan criterion-related validity antara skor CAT dan kinerja aktual?
3. Apa langkah konkret untuk meningkatkan inter-rater reliability di Assessment Center?
4. Rancang sistem seleksi alternatif yang mengoptimalkan predictive validity berdasarkan data Schmidt & Hunter/Sackett et al.

Setiap kelompok mengidentifikasi akar masalah menggunakan kerangka teori dan menyusun rekomendasi berbasis bukti.

Seleksi SDM Aparatur

Pertemuan 7

Terima Kasih

Metode Seleksi & Validitas Alat Seleksi

Dr. Despinur Dara, S.T., M.M

Program Studi Manajemen | Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Jakarta