

Pengembangan Model Seleksi "Fit And Proper Test" Bagi Pejabat Publik



**Pengembangan Model Seleksi
Fit and Proper Test
bagi Pejabat Publik**

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara

Kajian pengembangan model seleksi fit and
Proper test bagi pejabat publik/ tim
Penulis, Enni Iriani [et al.]. –Bandung
: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan
Aparatur I (PKP2A I) LAN, 2009.
144 hlm. ; 25x17 cm.

Bibliografi : 1 hlm.
ISBN 978-979-3382-34-0

1.Indonesia Pejabat dan pegawai – Pendidikan dan pelatihan I.Enni Iriani

352.669 72

Diterbitkan oleh :
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
LAN (PKP2A I LAN) Bandung

TIM PENULIS

JUDUL KAJIAN

Pengembangan Model Seleksi "Fitn And Proper Test" Bagi Pejabat Publik

TIM PENULIS

1. Enni Iriani
2. Baban Sobandi
3. Anita Ilyas
4. Joni Dawud
5. Yunni Susanty

EDITOR

1. Enni Iriani

Abstrak

Pengembangan Model Seleksi “Fit And Proper Test” Bagi Pejabat Publik.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara Jatinangor - Sumedang

Kondisi Aparatur Negara dewasa ini digambarkan secara gamblang oleh Menpan (2007:4) sebagai berikut:

inefisiensi, inefektivitas, tidak profesional, tidak netral, tidak disiplin, tidak patuh pada aturan, rekrutmen PNS tidak transparan, belum ada perubahan mindset, KKN yang marak di berbagai jenjang pekerjaan, abdi masyarakat belum terbangun, pemerintahan belum akuntabel, transparan, partisipatif, dan kredibel, pelayanan publik belum berkualitas dan pelayanan publik prima belum terbangun secara luas.

Reformasi birokrasi yang dihadapkan pada permasalahan tersebut dapat lebih efektif apabila dimulai dengan reformasi terhadap para pemimpinnya yang akan memberikan dampak *snowbowling effect*. Reformasi tersebut dapat dilakukan melalui penataan system yang dapat membantu mengubah mindset para calon pemimpin di setiap eselon. Untuk itu maka seleksi pejabat publik merupakan titik strategis bagi keberhasilan reformasi birokrasi.

Seleksi pejabat publik, yang dalam kajian ini dibatasi pada seleksi pejabat eksekutif/birokrasi pemerintahan, diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 jo Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural. Dalam PP tersebut, khususnya dalam pasal 5 dan 6, dinyatakan bahwa persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural, adalah sebagai berikut:

- a. berstatus Pegawai Negeri Sipil;
- b. serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan;
- c. memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan;
- d. semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- e. memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan; dan
- f. sehat jasmani dan rohani.
- g. pertimbangan atas faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki (dalam pasal 6).

Berdasarkan hasil penelitian lapangan, Diskusi Terbatas, dan kajian dokumentasi disimpulkan bahwa setidaknya tiga poin dari persyaratan tersebut di atas, yaitu poin c, d, dan e, dalam penerapannya masih cukup bias dan kurang objektif. Hal

tersebut diakibatkan oleh kurang efektifnya pembinaan karir pegawai dan pelaksanaan manajemen kinerja serta manajemen kompetensi yang dilakukan oleh Pemerintah Nasional pada umumnya dan Pemerintah Daerah pada khususnya. Berbagai aspek yang esensial untuk efektifitas pelaksanaan manajemen kinerja dan kompetensi masih belum tersedia atau tertata sehingga outputnya belum sesuai dengan yang diharapkan, yaitu seperti yang dinyatakan dalam UU 43/1999 terbentuknya Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil.

Model seleksi yang diajukan sebagai output dari kajian ini terbangun dalam 3 (tiga) dimensi, yaitu dimensi input, proses, dan output yang secara keseluruhan terdiri dari 8 (delapan) unsur, yaitu unsur-unsur:

1. Standar Kompetensi dan Kinerja;
2. Peserta Seleksi;
3. Lembaga Seleksi;
4. Metode dan Instrumen Seleksi;
5. Materi dan tempat Seleksi
6. Persiapan Seleksi;
7. Pelaksanaan Seleksi, dan
8. Pasca Seleksi.

Ketiga dimensi tersebut diatas dibangun diatas 5 (lima) elemen, yaitu:

1. Elemen Portofolio dan Track Record, yang terdiri dari Kompetensi dan Kinerja;
2. Elemen Potensi dan Kompetensi Umum;
3. Elemen Kompetensi Strategis, Social dan Etika;
4. Elemen Forum Baperjakat, dan
5. Elemen Pengambilan Keputusan oleh Kepala Daerah.

Dalam model tersebut, setiap elemen dirinci secara lebih operasional sehingga pelaksanaannya menjadi lebih terarah dan efektif, demikian pula dengan mekanisme dan prosedur pelaksanaan masing-masing elemen yang disusun sedemikian rupa sehingga menunjukkan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Model ini menuntut perubahan terhadap struktur keanggotaan tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat yang berlaku pada saat ini. Laporan kajian ini diakhiri dengan beberapa saran kebijakan, baik kepada Pemerintah Nasional maupun kepada Pemerintah Daerah agar aplikasi model yang diajukan menjadi lebih efektif.

SAMBUTAN

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I (PKP2A 1) LAN Bandung sebagai bagian integral dari LAN secara keseluruhan, senantiasa berupaya untuk dapat berkontribusi positif terhadap perwujudan Good Governance di lingkungan Aparatur Negara. Kontribusi tersebut wujudkan salah satunya dengan mengkaji berbagai permasalahan yang terkait dengan Peningkatan Kompetensi dan pemberdayaannya, sehingga diharapkan dapat menghasilkan suatu rekomendasi kebijakan terkait dengan bagaimana mewujudkan sumber daya aparatur yang kompeten dan dapat bekerja secara lebih professional dan bertanggung jawab sehingga dapat meningkatkan kinerja aparatur yang bermuara pada peningkatan kinerja Organisasi secara keseluruhan.

Terkait dengan hal tersebut, PKPPA 1 LAN Bandung pada Tahun 2009 ini telah menerbitkan beberapa hasil Kajian yang salah satunya berjudul "Pengembangan Model Seleksi Fit and Proper Pejabat Publik". Dengan tujuan agar dapat terumuskannya rekomendasi kebijakan bagi Pemerintah Pusat dan Daerah mengenai pelaksanaan seleksi pejabat publik yang berada di lembaga eksekutif pemerintahan melalui pelaksanaan *Fit and Proper Test*. Dengan penerapan model seleksi tersebut maka diharapkan upaya reformasi birokrasi dapat didukung sepenuhnya oleh pemimpin yang kompeten, tepat (*fit*) untuk jabatannya, dan layak (*proper*) menduduki posisinya, yang pada gilirannya dapat menuntaskan praktek-praktek KKN yang tampaknya cukup kompleks dan mengakar dalam penyelenggaraan pemerintahan saat ini.

Dengan model alternatif yang dirumuskan, diharapkan Pemerintah Pusat maupun Daerah memiliki alternatif lain, selain yang sedang berjalan, untuk dijadikan panduan dalam penyelenggaraan seleksi pejabat publik, agar penempatan jabatan dapat dilakukan secara tepat sesuai dengan potensi dan kompetensi para pemangku.

Tidak lupa pula kami mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu kelancaran penyelesaian kajian ini terutama kepada daerah lokus atas informasi dan data yang diberikan, pembantu lapangan, nara sumber, dan semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah membantu tim dalam proses penyelesaian laporan akhir kajian ini.

Akhirnya, kami selaku kepala PKP2A 1 LAN Bandung, berharap agar Hasil Kajian ini dapat menjadi rujukan dan bermanfaat bagi perwujudan Good Governance di lingkungan Aparatur Pemerintah.

Bandung, Nopember 2009

Kepala PKP2A 1 LAN

Kata Pengantar

Dengan memanjatkan doa syukur ke Khadirat Allah swt. yang senantiasa melimpahkan nikmat dan karuniaNYa kepada setiap makhluk di muka bumi ini, kami sajikan laporan kajian ini dengan penuh khidmat dihadapan pembaca. Kajian ini dilaksanakan dalam upaya merespon langkah-langkah Pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi yang penuh tantangan.

Reformasi birokrasi merupakan perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi, antara lain kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, pengawasan, dan pelayanan publik. Perubahan yang signifikan menuntut pemimpin atau pejabat publik yang memiliki kompetensi yang kuat sesuai dengan tuntutan posisi yang didudukinya. Fenomena yang terjadi pada saat ini tampaknya kurang menunjukkan keadaan yang diharapkan, dimana masih banyak pejabat public yang belum memiliki mindset melayani, masih puas dengan kondisi pelayanan public apa adanya, masih marak melakukan KKN, dan praktek-praktek lain yang menghambat pencapaian Good Governance.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN di Jatinangor senantiasa berupaya untuk berkontribusi positif terhadap perwujudan Good Governance, khususnya di lingkungan Pemerintahan Daerah. Kontribusi tersebut direalisasikan salah satunya melalui kajian-kajian tentang berbagai permasalahan, diantaranya yang terkait dengan Aparatur Negara. Salah satu kajiannya pada tahun anggaran 2009 adalah yang berjudul Pengembangan Model Seleksi “Fit and Proper Test” Pejabat Publik.

Kajian ini diarahkan untuk menjawab permasalahan tersebut di atas. Secara spesifik tujuan kajian ini adalah merumuskan suatu model seleksi pejabat publik di lembaga eksekutif pemerintahan dan merumuskan rekomendasi kebijakan bagi Pemerintah Pusat dan Daerah terkait dengan pelaksanaan model seleksi yang dirumuskan. Dengan penerapan model seleksi tersebut diharapkan upaya reformasi birokrasi dapat terdukung penuh oleh pemimpin yang kompeten, tepat (*fit*) untuk jabatannya, dan layak (*proper*) menduduki posisinya. Dengan demikian proses reformasi dapat segera mencapai tujuannya.

Tim kajian sudah bekerja dengan sebaik-baiknya dalam menyelesaikan laporan kajian ini, namun demikian disadari adanya berbagai keterbatasan yang dimiliki sehingga hasil kajian ini tentulah jauh dari sempurna. Karena itu tidaklah salah apabila kami mengharapkan masukan, saran dan kritik yang konstruktif untuk perbaikan hasil kajian pada saat ini dan pada masa yang akan datang.

Demikian kami sampaikan laporan ini dan atas perhatian dan bantuan dari semua pihak yang telah membantu terselesaikannya kajian ini secara tepat waktu, terutama Pemerintah Daerah yang telah berkenan membantu menyediakan data dan informasi yang dibutuhkan, kami menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya. Semoga kajian ini dapat memberikan manfaat dan nilai tambah bagi kita semua. Aamiin.

Daftar Isi

TIM PENULIS	iii
Abstrak	iv
S A M B U T A N	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah dan Ruang Lingkup Kajian	4
C. Tujuan dan Sasaran	5
D. Hasil Yang Diharapkan	5
E. Metodologi	7
BAB II KAJIAN TEORITIS PENGEMBANGAN MODEL DAN SISTEM SELEKSI PEJABAT PUBLIK.....	8
A. Teori Pengembangan Model	8
B. Konsep Manajemen Kinerja	11
C. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	15
D. Konsep Assessmen Kompetensi.....	21
E. Konsep Assessment Centre	24
F. Kerangka Pikir Kajian	28
BAB III KAJIAN PERATURAN PERUNDANGAN BIDANG KEPEGAWAIAN REPUBLIK INDONESIA	30
A. Sistem Manajemen Pegawai Negeri Sipil	30
1. Perencanaan Pegawai.....	32
2. Pengadaan Pegawai.....	34
3. Pengembangan Karier Pegawai	36
4. Pengangkatan Dalam Jabatan Struktural.....	38
B.Permasalahan Umum Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil	41
BAB IV GAMBARAN PELAKSANAAN SELEKSI PEJABAT DI INDONESIA	46
A. Gambaran Pelaksanaan Seleksi Pejabat di BUMN	46
B. Gambaran Pelaksanaan Seleksi Pejabat di Pemerintah Daerah Propinsi	59
C. Gambaran Pelaksanaan Seleksi Pejabat di Pemerintah Daerah Kota	64
BAB V Analisa Model Seleksi Pejabat Di Indonesia	82
A. Kelembagaan Pelaksana Seleksi.....	82
B. SDM Lembaga Pelaksana.....	89
C. SOP Seleksi Pejabat Publik	91
D. Instrumen Seleksi Pejabat Publik	92
Bab VI Model Seleksi “Fit and Proper Test” Pejabat Birokrasi di Pemerintah Daerah.....	95
A. Dasar Pemikiran Pengembangan Sistem Seleksi Pejabat	95

B. Prinsip-prinsip Universal Dalam Pengembangan Sistem Seleksi Pejabat.....	96
C. Sistem Seleksi Pejabat, Dimensi dan Unsur-Unsurnya	97
D. Deskripsi Dimensi dan Unsur-Unsur Dalam Tahapan Seleksi.....	100
1) Uji Portofolio dan Track Record	100
a. Paparan Unsur dalam Dimensi Input Portofolio dan Track Record	101
b. Paparan Unsur dalam Dimensi Proses Uji Portofolio dan Track Record	108
c. Paparan Unsur dalam Dimensi Output Uji Portofolio dan Track Record	108
2) Uji Potensi	108
a. Paparan Unsur dalam Dimensi Input Potensi.....	109
b. Paparan Unsur dalam Dimensi Proses Uji Potensi	113
c. Paparan Unsur dalam Dimensi Output Uji Potensi	114
3) Kompetensi Manajerial dan Substansi.....	114
a. Paparan Unsur dalam Dimensi Input Kompetensi Manajerial dan Substansi	114
b. Paparan Unsur dalam Dimensi Proses Kompetensi Manajerial dan Substansi	120
c. Paparan Unsur dalam Dimensi Output Kompetensi Manajerial dan Substansi	127
4) Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika	128
a. Paparan Unsur dalam Dimensi Input Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika	128
b. Paparan Unsur dalam Dimensi Proses Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika	131
c. Paparan Unsur dalam Dimensi Output Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika	131
5) Forum Baperjakat.....	131
a. Struktur Keanggotaan Baperjakat	133
b. Mekanisme dan Prosedur Forum Baperjakat.....	137
c. Instrumen Forum Baperjakat	138
6) Pengangkatan Dalam Jabatan.....	138
Bab VII Kesimpulan dan Rekomendasi	139
A. Kesimpulan.....	139
B. Rekomendasi.....	141
1) Rekomendasi Kebijakan Bagi Pemerintah Nasional.....	141
2) Rekomendasi Kebijakan dan Operasional Bagi Pemerintah Daerah	142
Daftar Bacaan.....	144
Daftar Perundang-undangan	146
Lampiran 1.....	147
Lampiran 2.....	147
Lampiran 3.....	156

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Arah kebijakan nasional di bidang Aparatur Negara yang ditetapkan dalam Kebijakan Strategis Nasional bidang Pendayagunaan Aparatur Negara (Jakstrapan) tahun 2005-2009 adalah pada 3 (tiga) aspek yang sangat strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan. Ketiga aspek tersebut adalah penuntasan praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), peningkatan kualitas penyelenggaraan Administrasi Negara, serta pada pemberdayaan masyarakat.

Dalam upaya penuntasan praktek-praktek KKN yang tampaknya cukup kompleks dan mengakar dalam penyelenggaraan pemerintahan, beberapa metoda yang telah ditetapkan oleh Pemerintah adalah: a) Penerapan prinsip-prinsip tata-pemerintahan yang baik (*Good Governance*) pada setiap tingkat dan lini pemerintahan dan pada semua kegiatan; b) Pemberian sanksi yang seberat-beratnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku; c) Peningkatan efektivitas pengawasan aparatur negara melalui pengawasan internal, pengawasan fungsional, dan pengawasan masyarakat; serta d) Peningkatan budaya kerja serta pengetahuan dan pemahaman para penyelenggara negara terhadap prinsip-prinsip *Good Governance*.

Secara konseptual, *Good Governance* merupakan paradigma dan sistem peradaban yang luhur dalam penyelenggaraan Negara. Untuk mewujudkan *Good Governance* sebagai sistem penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan bangsa, diperlukan persyaratan tertentu yang harus dipenuhi oleh setiap unsur penyelenggara negara, baik warga negara maupun aparatur pemerintahan negara, atau oleh keseluruhan pilar pendukung *Good Governance*, seperti "masyarakat, pemerintah, dan dunia usaha". Persyaratan tersebut pada essensinya adalah konsensus, kompetensi, komitmen dan konsistensi dalam mewujudkan dan memelihara nilai-nilai kemanusiaan dalam kehidupan individu dan kehidupan bersama, dalam bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, yang didasarkan pada keimanan dan ketaqwaan.

Menpan (2007) menyatakan bahwa terdapat 4 (empat) permasalahan yang teridentifikasi dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik, yaitu sebagai berikut: a) berbagai keluhan masyarakat kurang direspons aparatur; b) belum ada data awal yang pasti dan sama; c) tolok ukur keberhasilan belum jelas; dan d) belum ada analisis yang jelas mengapa pemberantasan korupsi sampai saat ini masih belum menunjukkan tanda-tanda keberhasilan. Selain itu ada 7 (tujuh) kelemahan yang dirasakan sangat dominan oleh Pemerintah, yaitu: (1) lemahnya political will dari pemerintah; (2) belum ada kesamaan persepsi dan pemahaman tentang visi, misi, dan tujuan serta adanya ketidak-jelasan rencana tindak; (3) kurangnya pemanfaatan teknologi informasi dalam pemberantasan KKN; (4) belum adanya kesepakatan menerapkan Single Identity Number bagi setiap anggota masyarakat (5) masih banyaknya peraturan perundangundangan yang rancu; (6) masih lemahnya Sistem

Penanggulangan Kejahatan; dan (7) belum adanya konsistensi dan kesungguhan dalam pemberantasan KKN.

Permasalahan dan kelemahan diatas menuntut pelaksanaan Reformasi, khususnya di bidang Aparatur Negara yang lebih populer disebut dengan Reformasi Birokrasi, yang harus dilakukan secara lebih intensif dan konsisten serta konsekuen agar dapat segera memberikan hasil yang signifikan. Pelaksanaan reformasi tersebut hendaknya dilakukan secara sinergis oleh setiap instansi Pemerintah dan untuk itu Kementrian PAN sudah mengeluarkan Peraturan Menpan Nomor 15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi. Dalam Permenpan tersebut dinyatakan bahwa tujuan umum reformasi birokrasi adalah membangun profil dan perilaku aparatur Negara yang berintegritas tinggi, berproduktifitas tinggi dan bertanggungjawab serta mampu memberikan pelayanan yang prima. Sedangkan tujuan khususnya adalah membentuk birokrasi yang bersih, efisien, efektif dan produktif, transparan, akuntabel, serta yang melayani masyarakat.

Sejalan dengan itu, upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan Administrasi Negara difokuskan pada beberapa aspek utama, yaitu: a) Penataan kembali fungsi-fungsi kelembagaan pemerintahan agar dapat berfungsi secara lebih memadai, ramping, luwes dan responsif; b) Peningkatan efektivitas dan efisiensi ketatalaksanaan dan prosedur pada semua tingkat dan lini pemerintahan; c) Penataan dan peningkatan kapasitas SDM aparatur agar sesuai dengan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat; d) Peningkatan kesejahteraan pegawai dan pemberlakuan sistem karier berdasarkan prestasi. Upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan Administrasi Negara tersebut tentunya harus diejawantahkan kedalam tindakan-tindakan yang nyata berbentuk rangkaian kegiatan yang terencana secara sinergis dan sistematis serta berkelanjutan. Secara konsepsional, upaya penataan, peninjauan, penertiban, perbaikan, penyempurnaan dan pembaharuan sistem, kebijakan dan peraturan perundang-undangan bidang aparatur negara, harus terus menerus dikembangkan. Disamping itu, secara operasional, konsep-konsep yang telah berhasil dikembangkan diejawantahkan sedemikian rupa agar dalam pelaksanaannya lebih terarah dan terukur keberhasilannya sehingga secara konsisten menghasilkan perbaikan dan peningkatan yang signifikan terhadap kualitas Aparatur Negara yang sesuai dengan harapan.

Salah satu kunci keberhasilan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas Aparatur Negara tentunya ada pada mereka yang berada pada posisi kunci pengambil keputusan di setiap level pemerintahan. Dengan kata lain, suatu perubahan di organisasi manapun tidak akan pernah terjadi dan mencapai tujuannya apabila tidak didukung oleh pemimpin yang memiliki karakteristik yang tepat. Menurut Kanter (1999), tiga atribut seorang pemimpin perubahan adalah:

- ◆ Memiliki imajinasi tinggi untuk berinovasi, seorang pemimpin mampu membantu bawahannya mengembangkan konsep-konsep baru;
- ◆ Profesional dalam berkinerja, seorang pemimpin mampu menunjukkan kompetensi pribadi dan organisasi dalam memberikan pelayanan yang didukung oleh program pengembangan staf, dan

- ♦ Terbuka untuk berkolaborasi, seorang pemimpin perubahan harus mampu menciptakan hubungan dengan pihak yang dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi.

Dengan demikian maka salah satu langkah penting dalam rangkaian reformasi birokrasi adalah penataan sistem suksesi kepemimpinan di birokrasi yang pada pelaksanaannya dimulai dengan pembinaan, pengembangan, sampai pada pengangkatan pegawai dalam jabatan structural dan fungsional. Oleh karena itu maka sistem seleksi promosi Pegawai Negeri Sipil untuk menduduki suatu jabatan publik hendaknya harus terus diperbaiki dan disesuaikan dengan kondisi dan permasalahan yang berkembang.

Pemilihan dan penetapan seorang PNS untuk mengemban tugas sebagai pimpinan unit/subbid/subbag (eselon IV), atau pimpinan bidang/bagian (eselon III), atau pimpinan satuan kerja (eselon II) pada saat ini sudah dilakukan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat (Baperjakat) di masing-masing Instansi Pemerintah dengan mengikuti prosedur dan mekanisme tertentu. Demikian pula pemilihan dan penetapan seorang PNS untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV sampai II dilakukan oleh Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi (TSPDI) dengan mengikuti prosedur dan mekanisme yang tertentu pula, walaupun tampaknya TSPDI belum terlihat bekerja sampai saat ini.

Berbagai permasalahan yang ditengarai terjadi dalam proses pemilihan dan penetapan PNS kedalam suatu jabatan dan proses pemilihan dan penetapan PNS untuk mengikuti Diklatpim Tingkat IV sampai dengan Tingkat II, tentunya memberikan dampak pada kualitas PNS yang bersangkutan. Dengan kata lain, apabila sistem seleksi yang digunakan oleh Baperjakat tidak menunjukkan proses dan mekanisme yang objektif, adil dan akuntabel serta dengan menggunakan instrumen yang kurang tepat (*fit*) dan kurang layak (*proper*), maka, seperti apa yang sering terjadi dewasa ini di Indonesia, kualitas PNS yang terpilih kedalam jabatan tertentu, baik terkait dengan potensi maupun kompetensinya, tidak sesuai dengan tuntutan dan kualifikasi jabatan publik yang diembannya. Berbagai jenis penyalahgunaan wewenang dan kekuasaan dilakukan oleh para oknum pejabat publik di Pemerintah, baik Pusat maupun Daerah. Selain itu, akibat kekurangkompetenan sebagian besar pejabat publik, tidak sedikit program dan kegiatan Pemerintah yang sama sekali tidak efektif mencapai tujuannya padahal biaya yang dihabiskan sangat besar. Dengan keadaan demikian, maka percepatan perwujudan Pemerintah yang baik dan bersih untuk mendukung penciptaan Good Governance menjadi tidak jelas arahnya dan dengan demikian pemerintahan yang baik diragukan akan terwujud.

Berdasarkan fenomena diatas dan dengan keyakinan bahwa niat dan upaya yang baik akan memberikan hasil yang baik pula, Lembaga Administrasi Negara, sebagai lembaga negara yang memiliki tugas pokok dan fungsi di bidang pemberdayaan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur serta perbaikan sistem administrasi negara, menetapkan perlunya melakukan suatu kajian untuk menghasilkan rumusan model alternatif seleksi pejabat publik di birokrasi yang dapat diaplikasikan di daerah, yang terkait dengan kelembagaan yang berwenang

melakukan seleksi, instrumen yang harus digunakan, serta mekanisme dan prosedur yang dapat diikuti dalam menyeleksi pejabat birokrasi. Untuk itu maka melalui Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I (PKPPA I) pada tahun anggaran 2009 ini Lembaga Administrasi Negara melakukan kajian yang diberi judul **Pengembangan Model Seleksi “Fit and Proper Test” bagi Pejabat Publik**. Dengan model alternatif yang dirumuskan, Pemerintah Pusat maupun Daerah memiliki alternatif lain, selain yang sedang berjalan, untuk dijadikan panduan dalam penyelenggaraan seleksi pejabat publik, agar penempatan jabatan dapat dilakukan secara tepat sesuai dengan potensi dan kompetensi para pemangkuannya.

B. Rumusan Masalah dan Ruang Lingkup Kajian

Dalam pemerintahan di Indonesia dewasa ini banyak terjadi kasus penyimpangan jabatan yang sangat meresahkan banyak pihak karena dilakukan oleh pejabat publik baik yang berada di lembaga legislatif maupun lembaga eksekutif, bahkan pula di lembaga yudikatif. Hal ini tentu saja menimbulkan pertanyaan yang besar tentang keajegan sistem rekrutmen pejabat publik yang berlaku di republik ini, khususnya pejabat publik di lembaga eksekutif dan yudikatif, karena para pejabat politik di lembaga legislatif mengalami seleksi tersendiri di partai politik mereka masing-masing.

Proses seleksi pejabat publik di lembaga yudikatif, seperti Mahkamah Agung, Kejaksaan Agung, dan lain-lain, pada hakekatnya sudah dilakukan melalui mekanisme uji kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*) oleh DPR, walaupun objektivitas dan efektifitasnya terlihat meragukan karena banyaknya pejabat publik hasil seleksi DPR yang terbukti berperilaku dan bertindak buruk dan tidak kompeten. (KOMPAS: 2007). Demikian pula halnya yang terjadi dengan para pejabat publik di berbagai Komisi yang dibentuk untuk mendorong percepatan perwujudan Good Governance. Beberapa oknum anggota Komisi tersebut telah terlibat dan melakukan pelanggaran hukum yang berlaku dimana perbuatan demikian sangat kontra produktif terhadap tujuan Komisi yang dibentuk.

Demikian pula halnya dengan proses seleksi pejabat publik di lembaga eksekutif Pemerintah Daerah yang ditengarai kurang dapat dipertahankan objektivitas dan reliabilitasnya. Permasalahan ini mencuat karena mengingat bahwa pelaksanaan fungsi Baperjakat tidak optimal dikarenakan kurang ditunjang oleh pelaksanaan fungsi Manajemen Kepegawaian atau MSDM yang memadai. Dengan kata lain, fungsi Baperjakat, yang diamanatkan PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural, akan berjalan secara efektif apabila badan tersebut bekerja dengan data dan informasi yang lengkap, akurat, valid dan objektif. Disisi lain, hanya dengan menggunakan instrumen yang tepat maka kelengkapan, akurasi, validitas dan objektivitas data dan informasi dapat dijamin. Kondisi kurang-efektifan fungsi Baperjakat diperburuk dengan ketiadaan instrumen yang tepat, yang pada saat ini lebih menekankan pada data Daftar Urut Kepangkatan (DUK), Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3), dan data kinerja/prestasi pegawai yang masih sarat dengan unsur subjektivitas pihak-pihak yang bersangkutan. Dengan demikian, maka tidak

heran apabila pejabat birokrasi hasil seleksi tidak jarang yang masih memiliki sikap dan perilaku tidak profesional dan tidak kompeten.

Disadari benar bahwa seleksi pejabat publik, baik di lembaga eksekutif maupun lembaga yudikatif, memegang peranan yang sangat krusial dalam rangka membangun Pemerintah yang baik dan bersih. Prosedur, mekanisme, dan instrumen, serta lembaga pelaksana seleksi pejabat publik di kedua lembaga tersebut memerlukan perbaikan dan pembenahan. Akan tetapi mengingat akan keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh PKPPA I LAN, maka pada tahun anggaran 2009 fokus kajian adalah pada seleksi pejabat publik di lembaga eksekutif Pemerintahan.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka kajian ini difokuskan pada penyusunan Model Seleksi *Fit and Proper Test* bagi Pejabat Publik di Lembaga Eksekutif Pemerintahan (Birokrasi), khususnya yang menduduki jabatan struktural eselon IV sampai dengan eselon II di Daerah. Adapun rumusan masalah yang akan dikaji adalah: Model Seleksi “Fit and Proper Test” yang bagaimana yang tepat untuk digunakan dalam menyeleksi pejabat publik di Lembaga Eksekutif Pemerintahan di Daerah?

C. Tujuan dan Sasaran

Tujuan dari kajian ini adalah terumuskannya rekomendasi kebijakan bagi Pemerintah Pusat dan Daerah terkait dengan pelaksanaan seleksi pejabat publik yang berada di lembaga eksekutif pemerintahan melalui perumusan model alternatif seleksi pejabat di birokrasi. Adapun sasaran yang akan dicapai untuk menghasilkan rekomendasi kebijakan di atas, adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi jenis, bentuk, dan struktur lembaga yang hendaknya diberi kewenangan untuk melakukan seleksi Fit and Proper Test pejabat publik di lembaga eksekutif pemerintahan;
2. Mengidentifikasi prosedur dan mekanisme pelaksanaan seleksi pejabat publik di lembaga eksekutif pemerintahan;
3. Mengidentifikasi metode pelaksanaan seleksi pejabat publik di lembaga eksekutif pemerintahan;
4. Mengidentifikasi instrumen yang harus digunakan dalam menyeleksi calon pejabat publik lembaga eksekutif pemerintahan.
5. Merumuskan model alternatif untuk pelaksanaan seleksi pejabat publik lembaga eksekutif pemerintahan.

D. Hasil Yang Diharapkan

Target yang ditetapkan dari kajian ini adalah terumuskannya Alternatif Model Seleksi Pejabat Publik yang dapat diaplikasikan dengan mudah agar dapat menghasilkan pejabat birokrasi yang *fit* (tepat) dan *proper* (layak) untuk memimpin organisasinya menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan serta mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat. Model alternatif yang dihasilkan diharapkan dapat dijadikan masukan untuk perumusan revisi kebijakan tentang seleksi pejabat eksekutif pemerintahan yang kemudian dapat diterapkan di seluruh

instansi pemerintahan, baik di pusat maupun di daerah, agar secara akumulatif dapat terwujud Pemerintah Yang Baik dan Bersih yang mampu menggulirkan Tata Kepemerintahan Yang Baik (*Good Governance*).

E. Metodologi

Pendekatan yang digunakan dalam kajian ini adalah pendekatan kualitatif, yang berbentuk gabungan pendekatan konseptual dan pendekatan empiris. Adapun pengumpulan data kajian dilakukan melalui tiga jenis metode, yaitu *Desk Research*, *Survey Lapangan* dan *Diskusi Terbatas*.

Berikut ini dijelaskan masing-masing metode yang digunakan:

- *Desk Research* berbentuk study kepustakaan/tinjauan kepustakaan (buku, laporan kajian, jurnal, peraturan perundangan, dokumen daerah, dan lain-lain).
- *Survey Lapangan* dilakukan di daerah-daerah lokus di Pulau Jawa (enam Kabupaten/Kota) yang dipilih secara acak. Sedangkan lokus yang ada di luar Pulau Jawa (dua Kabupaten) dipilih secara *purposive sampling*, berdasarkan data informasi bahwa kedua kabupaten tersebut telah memiliki model tersendiri yang sudah berjalan dengan baik.
- *Diskusi Terbatas* dilakukan antara tim kajian dengan beberapa nara sumber ahli untuk merumuskan model seleksi pejabat yang perlu dikembangkan di Pemerintah Daerah dengan mengacu pada data hasil lapangan.
- Adapun hasil analisa data dipaparkan secara deskriptif kualitatif untuk menggambarkan suatu model yang dianggap terbaik, yang perumusannya didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang bersumber pada data empiris dan teoritis serta perundangan. Data empiris terdiri dari data mengenai berbagai model seleksi yang telah berjalan dengan baik di beberapa Badan Usaha Milik Negara, beberapa Pemerintah Daerah Propinsi, dan beberapa Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Sedangkan data teoritis mengacu pada teori yang berlaku umum tentang Manajemen Kinerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi yang paparannya terfokus pada tiga aspek yaitu 1) rekrutmen dan seleksi, 2) jalur karir, serta 3) pengembangan pegawai dan suksesi. Adapun pertimbangan lain adalah terhadap peraturan perundangan yang berlaku di daerah, baik perundangan produk nasional maupun perundangan produk daerah yang mengatur tentang ketiga aspek yang sama yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil.

Pemilihan sumber data empiris dilakukan secara bertujuan (*purposive sampling*) terhadap Badan Usaha Milik Negara dan Pemerintah Daerah Propinsi, yaitu didasarkan pada asumsi bahwa sistem seleksi yang digunakan di keempat lokus kajian (Dua BUMN dan dua Pemerintah Daerah Propinsi) sudah jelas dan dilaksanakan secara konsisten. Sedangkan pemilihan sumber data empiris di Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota dilakukan secara acak diantara sejumlah kota yang ada di Pulau Jawa dan Kalimantan.

BAB II

KAJIAN TEORITIS PENGEMBANGAN MODEL DAN SISTEM SELEKSI PEJABAT PUBLIK

Sesuai dengan judul kajian ini, dalam bab ini dibahas teori tentang penyusunan model yang dikaitkan dengan sistem manajemen sumber daya manusia, khususnya sistem seleksi pegawai untuk dipromosikan kedalam suatu jabatan. Selain itu, beberapa konsep lain yang perlu dipahami yang erat kaitannya dengan seleksi pejabat adalah konsep manajemen kinerja, konsep MSDM berbasis kompetensi, konsep asesmen kompetensi dan konsep *Assessment Centre*. Berdasarkan hal tersebut, bab ini terdiri dari lima bagian, yaitu a) kajian teori pengembangan model, b) konsep manajemen kinerja, c) konsep MSDM berbasis kompetensi, d) konsep asesmen kompetensi dan e) konsep *Assessment Centre*. Bab ini diakhiri dengan penjelasan Pemahaman terhadap berbagai konsep tersebut di atas dapat mengarahkan tim peneliti untuk menyusun suatu model seleksi pejabat yang komprehensif dan aplikatif, yang pada gilirannya akan menumbuhkan pejabat-pejabat publik di birokrasi yang tepat (*fit*) dan layak (*proper*) berada di posisinya.

A. Teori Pengembangan Model

Istilah model memiliki beberapa makna, baik sebagai "abstraksi dari kenyataan yang merupakan representasi dari fenomena dunia nyata" (Robbins, 1978), atau sebagai "kerangka kerja atau skema yang teratur atau peta jalan yang dapat membantu memahami dan meramalkan perilaku organisasi" (Nadler dkk., 1982), atau sebagai "rangkaian dugaan yang saling berhubungan yang menyatakan sifat-sifat khususnya yang dianggap amat penting" (Klingner, 1983). McLeod (1996) memberikan makna yang tidak jauh berbeda dengan Robbin, yaitu penyederhanaan dan abstraksi dari suatu hal yang mewakili sejumlah objek atau entitas, sedangkan Wilson (dalam Susanto, 2002) mengartikan model sebagai interpretasi secara eksplisit dari pemahaman tentang situasi, yang digambarkan dalam bentuk matematik, simbol, atau kata-kata.

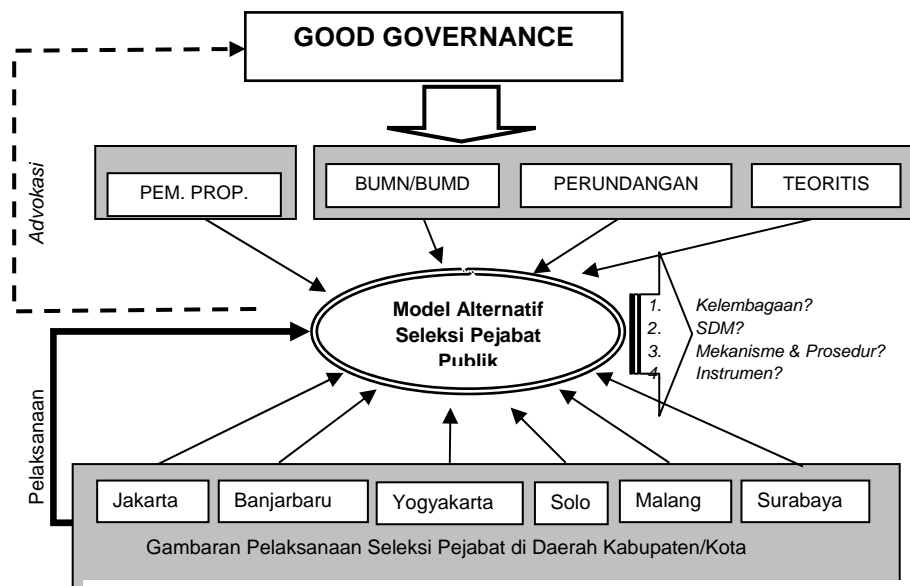
Model dapat membantu seseorang memahami tata hubungan dari suatu gejala yang kompleks dan menyederhanakan bidang-bidang kajian yang rumit dan pelik. Selain itu, model dapat digunakan untuk memvisualisasikan suatu proses yang rumit dan memberikan penekanan pada suatu dimensi yang khusus. Ringkasnya, manfaat model adalah mempermudah pengertian tentang kondisi masa kini dan mengefektifkan komunikasi, serta memprediksikan masa depan.

Stephen Robins (1999) membedakan model kedalam empat jenis, yaitu model statis atau dinamis; model deterministik atau probabilistik; model fisik atau matematis; dan model deskriptif atau normatif. Model dinamis adalah suatu model yang dikembangkan dalam rangka pemecahan persoalan perubahan dan untuk mengenal kompleksitas suatu lingkungan. Model statis digunakan untuk menjamin kestabilan dan memelihara *status quo*. Model deterministik adalah model yang di dalamnya

terdapat suatu variabel yang diasumsikan sebagai suatu gejala yang eksak atau menunjukkan suatu jumlah yang pasti, sedangkan model probabilistik merupakan model untuk kondisi yang serba tidak pasti atau keadaan masih serba kemungkinan. Sedangkan model fisik adalah model yang menggambarkan bentuk fisik, misalnya berupa peta jalan raya, struktur organisasi, maket rumah, dan pesawat terbang. Adapun model normatif adalah suatu model yang menyatakan sesuatu yang seharusnya terjadi dan menetapkan tindakan-tindakan apa yang seharusnya dilakukan. Jenis model yang terakhir adalah model deskriptif, yaitu model yang memberikan gambaran tentang apa yang terjadi dan sepatutnya digunakan jika ingin menjelaskan secara tepat kejadian yang dijumpai senyatanya.

Sejalan dengan pendapat Dunn (2000) tentang model di bidang kebijakan publik, penggunaan kata model di bidang Manajemen Sumber Daya Manusiapun tampaknya merupakan hal biasa dan diartikan sebagai substitusi dari dunia nyata, sebuah representasi dari kenyataan yang diharapkan cukup memadai dalam memecahkan permasalahan. Model di bidang administrasi negara merupakan penyederhanaan sistem masalah untuk membantu mengurangi kompleksitas masalah dan memungkinkan dianalisa oleh para perumus kebijakan di bidang tersebut. Model dapat dinyatakan dalam bentuk konsep, diagram, grafik, atau persamaan matematis. Model di bidang administrasi negara terdiri atas dua jenis model, yaitu model deskriptif dan model normatif, yang dapat diekspresikan dalam tiga bentuk utama, yaitu verbal, simbol dan prosedural.

Kegunaan pendekatan model dalam kaitannya dengan seleksi pejabat publik adalah menyederhanakan dan menjelaskan berbagai pemikiran tentang sistem seleksi pejabat birokrasi melalui penggunaan metode *fit and proper test*, mengidentifikasi aspek-aspek penting yang menjadi determinan suatu sistem seleksi, dan membantu pengambil keputusan untuk memahami kondisi yang seharusnya agar tercipta profesionalisme pejabat birokrasi, serta melakukan persiapan-persiapan yang memadai agar tercapai efektifitas implementasi kebijakan berkaitan dengan pendirian *assessment centre*.



Gambar 2.1. Gabungan Pendekatan Konseptual dan Empiris Dalam Analisis Model Alternatif Seleksi Pejabat di Birokrasi

Dalam kajian ini pengertian model adalah model normatif yang bertujuan untuk menjelaskan secara tepat kondisi dan situasi yang seharusnya agar seleksi pejabat publik menghasilkan pejabat birokrasi pemerintah yang tepat (*fit*) dan layak (*proper*) menduduki jabatannya. Proses penyusunan model normatif seleksi pejabat publik dilakukan dengan menggunakan pendekatan gabungan konseptual dan empiris. Pendekatan konseptual terfokus pada paparan tentang proses seleksi yang normatif berdasarkan perundangan yang berlaku pada saat ini dan tentang proses seleksi yang baik secara teoritis. Dalam kajian ini, proses seleksi yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara dianggap sebagai suatu model yang teoritis, karena memang pelaksanaannya sudah tersistemkan dengan baik dan jelas. Sedangkan pendekatan empiris terfokus pada gambaran pelaksanaan seleksi pejabat di pemerintah daerah, baik di tingkat propinsi maupun di tingkat kabupaten/kota. Secara singkat, proses penyusunan model seleksi pejabat yang dilakukan dalam kajian ini disederhanakan dalam gambar berikut ini.

Suatu model yang holistik normatif tentu saja harus berisi elemen-elemen atau dimensi-dimensi tertentu yang dirumuskan secara strategis agar dalam pelaksanaannya dapat terantisipasi berbagai permasalahan yang mungkin terjadi. Sebagai acuan untuk mengidentifikasi dan merumuskan elemen-elemen yang penting dalam model normatif seleksi pejabat publik, bagian berikut membahas dua konsep yang penting untuk dipahami agar dapat merekomendasikan suatu model seleksi pejabat yang komprehensif. Konsep-konsep tersebut adalah manajemen kinerja dan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.

B. Konsep Manajemen Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia yang dimilikinya. Dinamika lingkungan yang selalu mengalami perubahan menuntut organisasi agar lebih tanggap dan responsive menghadapi segala situasi yang mungkin terjadi untuk segera mempersiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Mengingat peran Sumber Daya Manusia sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, diperlukan suatu konsep dalam menata kinerja organisasi untuk dapat mendukung potensi SDM agar lebih kreatif dan selalu meningkatkan kompetensinya. Hal ini tentu saja terkait dengan manajemen kinerja organisasi itu sendiri.

Menurut definisinya, manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap pegawai dalam organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan protensinya agar dapat mencapai sasarannya itu.

Berdasarkan Wikipedia.com, istilah Manajemen kinerja (*performance management/PM*) adalah proses perencanaan, evaluasi, *coaching & counseling*, dan penilaian kinerja karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi sekaligus mengoptimalkan potensi diri karyawan. Manajemen Kinerja tidak hanya terkait dengan manajemen kinerja individu karyawan, tetapi juga manajemen kinerja organisasi. Dengan demikian, Manajemen Kinerja merupakan sebuah siklus yang pada dasarnya terdiri dari perencanaan kinerja (penetapan target dan penyusunan *Key Performance Indicator/KPI*), pemantauan/peninjauan kinerja (*coaching, counseling, mentoring, feedback*), penilaian kinerja (*performance appraisal*), dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*). Siklus tersebut harus dijalankan sebagai sebuah kesadaran yang tidak terputus, dan berjalan secara berkelanjutan.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka sebuah perencanaan kinerja untuk setiap individu bukanlah sebuah proses yang berdiri sendiri akan tetapi terkait dengan unit kerja organisasi tempat individu tersebut bekerja. Pada perusahaan-perusahaan yang maju, rencana kinerja individu karyawan yang merupakan turunan (*cascading*) dari KPI level departemen, KPI level divisi, dan KPI level perusahaan (korporat). Kalau dirujuk ke atas, maka KPI karyawan sebetulnya berasal dari KPI perusahaan. Pada awal tahun anggaran setiap perusahaan/organisasi secara keseluruhan telah membuat target atau objektif bisnis pada tahun mendatang, dan departemen serta

divisi harus memiliki KPI yang mengacu pada objektif bisnis perusahaan. Selanjutnya demikian pula dengan KPI individu yang harus sejalan dengan KPI departemen/divisi.

Penerapan konsep manajemen kinerja akan sangat membantu organisasi, terutama organisasi pemerintah yang masih dianggap berkinerja kurang baik, untuk fokus pada proses yang mendukung kinerja organisasi. Aplikasi manajemen kinerja ini akan mendukung upaya pengembangan kompetensi organisasi, yang merupakan unsur pembeda dan penguat daya saing organisasi tersebut terhadap organisasi lain. Pengembangan kompetensi yang terarah dan terintegrasi secara keseluruhan akan menjadi daya dorong yang kuat terhadap peningkatan kinerja organisasi, karena itu maka dapat dikatakan bahwa kompetensi yang dikembangkan dapat membantu memprediksi kinerja organisasi.

Dewasa ini, kinerja instansi Pemerintah, baik Pemerintah Pusat maupun Daerah, dihadapkan pada tantangan yang sangat kompleks dengan tuntutan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat. Peran instansi Pemerintah dalam hal ini seharusnya mampu menciptakan kondisi yang kondusif dan mendukung terpenuhinya hak-hak publik. Keberhasilan Instansi Pemerintah dalam mencapai visi dan misinya, sangat dipengaruhi oleh kualitas Sumber Daya Manusianya dimana kinerja aparatur merupakan suatu syarat dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan negara terutama dalam mendukung terpenuhinya kebutuhan masyarakat.

Begitu pentingnya masalah kinerja aparatur ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja Sumber Daya Manusianya. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Ruky (2002) menyatakan bahwa Manajemen Kinerja pada dasarnya adalah suatu proses manajemen yang berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang merupakan prakarsa Pimpinan Organisasi yang dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut proses manajemen tersebut terdiri dari lima kegiatan utama, yaitu: a) Perumusan tugas dan tanggung jawab pegawai; b) Kesepakatan atas sasaran dan hasil kerja pegawai; c) Monitoring dan koreksi; d) Penilaian prestasi pegawai; dan e) Umpan balik terhadap penilaian pegawai.

Kinerja suatu organisasi dapat dikatakan optimal jika organisasi tersebut mampu menyusun rencana dan melaksanakannya, serta mampu mengatasi kendala dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut. Belum optimalnya kinerja Pemerintah, pada dasarnya disebabkan oleh ukuran keberhasilan atau kegagalan organisasi instansi pemerintah yang sulit diukur. Kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik ditegaskan oleh Dwiyanto (2003) yang menyatakan bahwa sebagian besar kesulitan tersebut muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks bila dibandingkan organisasi swasta. *Stakeholders* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan

yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para *stakeholders* juga menjadi berbeda-beda.

Selain itu, kesulitan dalam mengukur keberhasilan atau kegagalan disebabkan karena masih banyaknya kendala yang melekat di tubuh instansi pemerintah, diantaranya:

- a. Belum mempunyai perumusan tujuan (goal) yang jelas,
- b. Belum memiliki sasaran strategis yang spesifik, jelas dan terukur,
- c. Belum memiliki ukuran formal keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran strategisnya,
- d. Belum berani menetapkan target-target kinerja sebagai bentuk komitmen organisasi bagi pencapaian kinerja yang optimal, dan
- e. Belum memiliki sistem pengumpulan data kinerja.

Kesulitan dalam mengukur keberhasilan atau kegagalan instansi pemerintah tersebut, tentu menjadi salah satu faktor utama yang perlu mendapat perhatian dari Pemerintah, baik Pemerintah Pusat maupun Daerah. Ukuran keberhasilan instansi pemerintah pusat dan daerah, selama ini masih berorientasi pada terlaksananya program dan kegiatan bukan berorientasi kepada hasil. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pemerintah pusat dan daerah belum mengarah pada kualitas implementasi penyelenggaraan pemerintahan yang memadai.

Pemaknaan dan interpretasi di atas pada intinya menunjukkan bahwa sebuah organisasi akan mampu mempertahankan eksistensinya apabila ia berkinerja. Organisasi akan berhasil apabila memiliki kinerja yang tinggi. Maka, sistem manajemen kinerja (*performance management*) menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen organisasi secara keseluruhan dan bahkan menjadi inti dari system manajemen tersebut. Oleh karenanya, kinerja pegawai perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja (*performance management*).

Seperti sudah disinggung sebelumnya, manajemen kinerja merupakan sebuah siklus yang harus dijalankan sebagai sebuah kesadaran yang tidak terputus, dan berjalan secara berkelanjutan. Adapun siklus manajemen kinerja pada dasarnya terdiri dari:

1) Perencanaan kinerja (penetapan target dan penyusunan Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicator)),

Perencanaan dengan menetapkan suatu indikator kinerja yang terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Berbagai bentuk pelayanan kepada masyarakat menjadi ukuran kinerja organisasi pemerintahan dimana semua harus terukur secara kuantitatif dan dapat dimengerti oleh berbagai pihak yang terkait, sehingga apabila nanti dievaluasi dapat diketahui apakah kinerja sudah mencapai target atau belum.

2) Pemantauan kinerja (coaching, counseling, mentoring, feedback),

Pemantauan kinerja dilakukan untuk menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan atau tidak. Pemantauan kinerja berbeda dengan penilaian kinerja, baik dari aspek waktu pelaksanaan maupun dari metode pelaksanaannya. Pemantauan kerja dilakukan ketika pelaksanaan suatu pekerjaan

masih dalam proses. Pemantauan kerja sifatnya bisa langsung maupun tidak langsung. Pemantauan kerja yang tidak langsung dapat dilakukan melalui laporan-laporan hasil kerja yang intensif dan detil sehingga apabila terjadi penyimpangan dari rencana/tujuan yang sudah ditetapkan maka dapat segera dilakukan koreksi. Sedangkan pemantauan yang langsung, dimana pemantau dan pelaksana tugas melakukan kontak langsung, dapat dilakukan melalui *coaching* (bimbingan kerja), *counseling* (bantuan penyelesaian masalah kerja), *mentoring* dan pemberian umpan balik hasil pekerjaan (*feedback*).

3) Penilaian kinerja (performance appraisal),

Penilaian kinerja dalam hal ini harus dapat dilakukan lebih objektif yaitu dengan melibatkan berbagai pihak. Pengukuran kinerja merupakan salah satu hal yang mendasar dalam manajemen kinerja. Manfaatnya sebagai landasan untuk memberikan umpan balik, mengidentifikasi butir-butir kekuatan untuk mengembangkan kinerja di masa mendatang, serta mengidentifikasi butir-butir kelemahan sebagai sarana koreksi dan pengembangan. Langkah ini sebagai jawaban terhadap dua persoalan utama yaitu apakah kita sudah mengerjakan hal yang benar dan apakah sudah mengerjakannya dengan baik.

4) Tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman (reward & punishment).

Adanya suatu sistem reward and punishment yang bersifat konstruktif dan konsisten untuk dijalankan. Konsep reward ini tidak selalu harus bersifat finansial, tetapi bisa juga berbentuk promosi, kesempatan pendidikan dan lain-lain. *Reward and punishment* tersebut diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indikator kinerja yang telah direncanakan atau belum. Tentu saja pemberian *reward and punishment* dilakukan setelah dilakukannya penilaian kinerja. Namun, penerapan *punishment* dalam hal ini harus lebih hati-hati karena dalam banyak hal pembinaan akan jauh lebih bermanfaat.

Pada implementasinya, kompleksitas persoalan dari pengukuran kinerja seringkali terlalu berorientasi pada hasil dan mengabaikan proses, sistem remunerasi yang tidak mendukung kinerja, dan pengukuran yang tidak berdasarkan pada team business structure. Untuk itu, penerapan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi dalam hal ini sangat dibutuhkan organisasi agar fokus pada proses yang mendukung kinerja organisasi dengan mengembangkan kompetensi organisasi sebagai pembeda daya saing dari organisasi lain, yang secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja organisasi, karena kompetensi yang dikembangkan dapat memprediksi kinerja organisasi.

C. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Sistem MSDM berbasis kompetensi, seperti halnya dengan sistem MSDM lainnya, diarahkan pada pencapaian visi organisasi melalui perumusan dan pelaksanaan misi dan strategi organisasi yang terintegrasi dan konsisten. Dalam hal

itu maka pengelolaan SDM pun harus terarah sejalan dengan visi, misi dan strategi yang ditetapkan dan dilaksanakan dengan berlandaskan nilai-nilai organisasi. Pengelolaan SDM yang berbasis kompetensi harus didukung oleh adanya peraturan-peraturan dan kebijakan kepegawaian yang tepat dan relevan, sistem informasi SDM yang mendukung, serta direktori/kamus kompetensi pegawai yang lengkap.

Organisasi yang berkinerja tinggi pada umumnya memiliki kamus kompetensi dan menerapkan kompetensi itu tersebut kepada hal-hal yang penting, seperti manajemen kinerja, rekrutmen, seleksi, pendidikan, pengembangan pegawai, dan promosi. Kompetensi ini meliputi kompetensi inti organisasi, kompetensi perilaku, dan kompetensi teknis yang spesifik dalam pekerjaan. Jika kompetensi ini sudah dibakukan dalam organisasi, maka kegiatan manajemen SDM akan menjadi lebih transparan, dan pimpinan organisasi juga dengan mudah mengetahui kompetensi apa saja yang perlu diperbaiki untuk membawa organisasi menjadi berkinerja tinggi.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan-pengambilan keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Siswanto, 2000). Sedangkan, kompetensi itu sendiri menurut Keputusan Kepala BKN Nomor 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS sebagai '..... kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.' Pengertian ini serupa dengan definisi kompetensi yang dirumuskan dalam PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS, yakni '..... karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan dan keterampilan serta sikap dan perilaku yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya secara berdayaguna dan berhasilguna.'

Pada dasarnya, konsep kompetensi dapat diartikan sebagai seluruh kemampuan (total capability) individu untuk melaksanakan suatu tugas atau peran sesuai dengan standar pekerjaannya. Kompetensi bukan hanya suatu keterampilan, karena kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang kesemuanya diwujudkan dalam perilaku untuk melaksanakan suatu peran atau tugas sesuai dengan standar yang diakui bersama. Dari definisi ini, kompetensi menegaskan tiga hal (Tovey & Lawlor, 2004:36), yaitu:

- Kompetensi harus didemonstrasikan dalam perilaku, bukan hanya diketahui (pengetahuan). Seseorang disebut kompeten bukan karena dia mengetahui, tetapi dia mampu melakukan suatu pekerjaan.
- Kompetensi merujuk pada kinerja individu yang memuaskan. Kompetensi tidak mengenal gradasi kompetensi, misalnya kurang kompeten, cukup kompeten, atau kompeten sekali. Konsep ini hanya mengenal **kompeten** atau **tidak kompeten**
- Karena tidak ada gradasi, konsep kompetensi memerlukan standar yang independen dan jelas yang berfungsi sebagai alat ukur apakah seseorang

kompeten atau tidak. Standar ini mesti dikeluarkan oleh lembaga yang diakui oleh berbagai industri atau organisasi yang bergerak dalam bidang tersebut.

Kompetensi pada suatu organisasi akan menjadi landasan bagi pengelolaan SDM dalam suatu organisasi. Kompetensi akan menjadi kunci untuk penerapan strategi organisasi melalui orang-orang yang ada dalam organisasi. Penerapan pengelolaan SDM berbasis kompetensi akan memungkinkan adanya pendekatan yang terintegrasi dalam sistem manajemen SDM. Konsep manajemen kinerja sdm yang berbasis kompetensi yang terintegrasi dan terfokus pada kinerja yang superior akan mempengaruhi setiap sistem manajemen SDM yang lain. Pengaruh konsep kompetensi yang terintegrasi dan terfokus pada kinerja yang superior dapat dilihat dalam proses manajemen sumber daya manusia seperti berikut di bawah ini:

a. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari kandidat pegawai atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan Sumber Daya Manusia organisasi. Dalam tahap perekrutan pegawai, diperlukan analisis jabatan untuk membuat job description dan job specification.

- Job description (Uraian Jabatan) adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan job description ini sangat penting terutama untuk mengetahui wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing.
- Job specification (spesifikasi jabatan) adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh seseorang yang menduduki suatu jabatan, agar dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersamaan dengan uraian jabatan, namun dapat pula disusun secara terpisah.

Rekrutmen pegawai yang tepat dalam suatu organisasi perlu mengacu pada hasil analisa kebutuhan pegawai yang sesuai dengan rencana pengembangan yang akan dilakukan oleh organisasi di masa yang akan datang. Sedangkan seleksi pegawai harus mengacu pada persyaratan kompetensi yang jelas pada setiap pekerjaan/job/jabatan yang akan diberikan pada pegawai tersebut. Dalam hal ini, pemilihan metode assesment/seleksi yang tepat akan mampu menentukan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, karena itu ketepatan dalam perekrutan pegawai akan mempermudah pelaksanaan seleksi pegawai untuk menduduki suatu jabatan, dan secara langsung akan mendorong peningkatan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan seleksi tenaga kerja adalah suatu proses memilih pegawai atau tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak calon pegawai yang ada untuk menduduki suatu posisi. Proses seleksi dapat dilewati melalui berbagai macam tahap, misalnya dengan membandingkan job description dan job specification dengan kapasitas individu pegawai. Dalam hal seleksi pemegang jabatan tinggi dapat dilakukan proses fit

and proper test. Proses tersebut melibatkan cukup banyak unsur pelaksana karena proses tersebut melibatkan penilaian terhadap cukup banyak aspek, misalnya aspek kesehatan, potensi, kompetensi, kinerja, dan lain sebagainya.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan yang berdasarkan kompetensi akan dapat membantu organisasi untuk lebih fokus pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan organisasi dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, penerapan pelatihan dan pengembangan karyawan berbasis kompetensi juga akan membantu organisasi dalam menetapkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih terarah.

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pelatihan dan pengembangan pegawai menjadi sangat penting.

c. Pembinaan Karir

Sistem pembinaan karier pegawai pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematis, terencana yang mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Dengan menggunakan sistem kompetensi, organisasi akan lebih mudah dalam mengidentifikasi dan mengembangkan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi. Dengan demikian pengambilan keputusan dan pelaksanaan promosi atau mutasi akan lebih tepat dan mempunyai dasar yang kuat. Hal tersebut sangat penting karena kejelasan pembinaan karir diyakini akan meningkatkan motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja. Sistem pembinaan karir pegawai harus disusun sedemikian rupa sehingga menjamin terciptanya kondisi objektif yang dapat meningkatkan prestasi pegawai.

d. Remunerasi

Memperjelas sistem penghargaan dan remunirasi dengan memberikan imbalan bagi kompetensi yang ditunjukkan oleh pegawai dalam organisasi, akan mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Selain itu, remunerasi dapat memperjelas kaitan antara imbalan atau penghargaan dengan kinerja, dimana penghargaan yang lebih baik akan diterima oleh pegawai yang menunjukkan kompetensi dan kinerja yang lebih baik pula. Oleh karena itu, untuk mengimbangi hal tersebut, Pemerintah dipandang perlu untuk mengevaluasi level kompetensi itu sendiri, dari mulai yang bersifat sederhana dan praktis hingga yang kompleks dan juga melakukan upaya perubahan orientasi perilaku dengan melaksanakan Uji Kompetensi bagi pegawai yang akan menduduki jabatan tertentu. Kebijakan ini disamping dapat memberikan analisa jabatan yang tepat dalam penempatan seorang pegawai dalam jabatan struktural, bermanfaat pula

dalam mengarahkan Pemerintah untuk dapat mengembangkan berbagai jenis jabatan fungsional.

Uji kompetensi merupakan suatu standar penilaian/kompetensi bagi para pegawai yang akan dipromosikan untuk duduk dalam suatu jabatan tertentu (Jabatan Fungsional maupun Struktural). Dengan adanya standar penilaian ini akan dapat membantu Tim Baperjakat untuk mempromosikan pegawai-pegawai yang akan menduduki suatu jabatan. Sehingga peranan Baperjakat akan dapat berjalan dengan optimal dalam memberikan atau menempatkan pegawai pada posisi yang tepat sesuai dengan kompetensi yang dimiliki (*The right man in the right place*). Diharapkan pula dengan adanya Uji Kompetensi tersebut para pegawai terpacu untuk dapat meningkatkan kemampuannya (keterampilan, pengetahuan, dll) agar dapat memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan.

Upaya penetapan standar-standar untuk mengadakan uji kompetensi jabatan tentunya harus pula memperhatikan aspek kecerdasan dan kematangan diri, kualifikasi pendidikan, track record, visi dan misi terhadap jabatan yang diembannya maupun aspek psikologis PNS.

Langkah awal dalam membenahi organisasi pemerintah adalah perlu adanya suatu upaya pembaharuan (dari pimpinan/Top Manager) yang sesuai dengan perkembangan lingkungan dimana organisasi tersebut tumbuh dan berkembang. Hal di atas sejalan dengan pemikiran yang diungkapkan Albert Einstein yang mengatakan "*The significant problems we face can not be solved at the same level of thinking we were at when we create them.*" (Masalah-masalah mendasar yang kita hadapi saat ini tidak dapat dipecahkan dengan menggunakan level berpikir sebelumnya yang justru menciptakan masalah-masalah tersebut).

Secara teoritis upaya melakukan pembaharuan/menciptakan pergeseran paradigma dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

Pertama, dilakukan secara sadar, sukarela, dan proaktif-antisipatif (*inside out*). Mengikuti pembelajaran atau pendidikan, memperluas wawasan, belajar dari pengalaman masa lalu, membaca, bergaul dengan orang-orang dari berbagai latar belakang, berusaha mengenali misi dan visi hidup pribadi dan organisasi, dan melakukan kegiatan spiritual adalah merupakan proses perluasan paradigma yang dapat dilakukan secara sadar, sukarela dan proaktif-antisipatif.

Kedua, dilakukan dengan terpaksa atau reaktif (*outside in*), umumnya tanpa disertai dengan kesadaran, karena dipicu oleh berbagai peristiwa traumatis (misalnya PHK, ditinggal mati oleh orang yang kita cintai, usaha kita bangkrut, dll). Keterpaksaan ini dapat terjadi karena paradigma yang kita anut ternyata telah beku atau lumpuh, terperangkap pada realitas semu yang penuh tipu, kepalsuan dan kemunafikan.

Berdasarkan dua langkah yang dapat ditempuh dalam upaya menerima serta menghadapi perubahan dimensi kultural tersebut, Penciptaan Standar Kompetensi maupun Uji Kompetensi dapat dikatakan sebagai salah satu wujud dari upaya menghadapi tuntutan masyarakat akan kinerja pemerintahan yang dilakukan secara sadar, dan proaktif-antisipatif (*inside out*). Dimana hal ini ditempuh untuk mengobati

penyakit di dalam tubuh organisasi pemerintah agar dapat menerima serta beradaptasi dengan iklim lingkungannya yang baru. Di samping itu Uji Kompetensi dapat pula dikatakan sebagai satu keterpaksaan yang harus diambil oleh pemerintah untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah. Sebagaimana diketahui bahwa saat ini kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah berada pada level *low trust*, dan semoga tidak berlanjut pada level *Distrust* sehingga mau tidak mau pemerintah harus segera berbenah diri untuk dapat mengubah image pemerintahan yang buruk di mata masyarakat.

Uji kompetensi merupakan salah satu syarat penting yang dapat dipertimbangkan bagi berfungsinya organisasi Pemerintah serta merupakan salah satu syarat sebelum PNS tersebut ditempatkan dalam jabatan dan sangat urgent dilakukan mengingat makin terbatasnya jumlah jabatan struktural yang tersedia sekaligus untuk mengakomodasi penilaian publik yang menilai birokrasi Pemerintah berkinerja rendah.

Sebagaimana diketahui, kompetensi adalah merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Dimana untuk mengukur kompetensi yang dimiliki seorang pegawai tersebut kita dapat menetapkan standar-standar kompetensi yang diperlukan dalam rangka peningkatan profesionalisme PNS yang akan menduduki jabatan struktural eselon I, II, III, IV dan V. Standar-standar yang akan diciptakan itu kemudian dibagi kedalam dua indikator, yaitu indikator umum (Kompetensi umum) dan indikator khusus (Kompetensi khusus).

Kompetensi umum yang dikembangkan dalam Uji kompetensi ini berisikan indikator-indikator yang bertujuan untuk menilai kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan struktural yang dipangkunya. Sedangkan Kompetensi khusus berisikan indikator-indikator yang bertujuan untuk menilai kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang PNS berupa keahlian yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan struktural yang dipangkunya. Dalam proses ini peran daripada analisis jabatan yang saat ini kurang berfungsi dapat lebih digiatkan lagi oleh masing-masing pembina kepegawaian di instansi masing-masing yang berguna untuk menentukan indikator-indikator khusus yang tentunya sesuai dengan keadaan, kenyataan dan kebutuhan kerja yang riil. Dengan terciptanya standar-standar yang berisi indikator-indikator penilaian tersebut dapat dijadikan sebagai standar baku bagi Tim Baperjakat/Pembina Kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS dari dan dalam jabatan, serta sebagai dasar penyusunan/pengembangan program pendidikan dan pelatihan PNS.

Upaya pergeseran paradigma dari konsep kecakapan menjadi kompetensi (melalui uji kompetensi), diharapkan secara perlahan namun pasti tentunya akan menimbulkan implikasi strategis yang sangat positif bagi kegiatan perencanaan dan pengelolaan sumber daya aparatur pemerintah dilingkup apapun dalam setiap

kegiatan. Sehingga dengan demikian kompetensi nantinya merupakan faktor mendasar dalam hal penempatan seseorang dalam jabatan tertentu.

Dengan demikian, penempatan seorang pegawai dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari dengan mudah akan mampu mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya (*the right man on the right place, and the right man on the right job*).

D. Konsep Assessmen Kompetensi

Pada dasarnya asesmen adalah suatu proses pemecahan masalah secara konseptual melalui pengumpulan data dan informasi yang terpercaya dan relevan tentang individu pegawai, kelompok, atau organisasi untuk membuat keputusan yang tepat dan dipahami oleh semua pihak (*informed decision*) (Guion, 1998). Sedangkan menurut Badan Nasional Standar Penilaian (2009) asesmen kompetensi adalah sebuah proses yang sistematis dalam mengumpulkan bukti-bukti, kemudian membandingkan bukti-bukti tersebut dengan standar kompetensi dan membuat keputusan apakah seseorang telah mencapai kompetensi.

Assesmen kompetensi sangat krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi karena pada dasarnya kinerja organisasi dipacu oleh aspek-aspek yang tidak terukur seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan kumpulan pegawai berbakat (*talent pool*) di organisasi. Organisasi yang menekankan pada manajemen bakat, keselarasan kinerja pegawai dengan strategi organisasi, dan pengukuran *human capital* akan berhasil meningkatkan kepuasan pegawai dan pelanggan serta mengalami peningkatan kinerja organisasi baik pada level puncak maupun level bawah.

Berbagai jenis asesmen yang dapat dipergunakan terhadap kompetensi pegawai adalah sebagai berikut:

- Pre-Employment Screening (Screening pegawai baru)
- Self Development (Pengembangan Diri)
- Organizational Surveys (Survey Organisasional)
- Management and Leadership Development (Pengembangan Mgt dan Kepemimpinan)
- 360° Multi-Rater Feedback (Umpan Balik Multi Rating 360o)
- Personality and Personal Skill Development (Pengembangan Kepribadian dan Keahlian Intrapersonal)
- Team and Organizational Development (Pengembangan Tim dan Organisasi)
- Job Analysis Tools (Alat Analisa Jabatan)

Dalam pelaksanaannya di organisasi, asesmen dapat diaplikasikan kedalam beberapa kegiatan, sebagai berikut:

- 1) Analisa Jabatan dan Benchmarking
- 2) Rekrutmen

- 3) Promosi
- 4) Rencana Suksesi
- 5) Pembelajaran dan Pengembangan
- 6) Manajemen Kinerja
- 7) Mentoring dan Pelatihan
- 8) Komunikasi

Berikut ini adalah penjelasan tentang masing-masing aplikasi dari asesmen:

1) Analisa Jabatan dan Benchmarking

Mereka yang mengenal baik suatu pekerjaan dan atau mereka yang berkinerja baik dalam suatu pekerjaan disurvei untuk mengidentifikasi kompetensi-kompetensi dan karakter/sikap yang relevan untuk pekerjaan tersebut. Analisa ini mengidentifikasi kompetensi dan karakter yang menjadi kunci keberhasilan kinerja dalam pekerjaan tersebut. Informasi ini sangat berarti ketika menghire mereka yang paling cocok dengan tuntutan pekerjaan, membantu melatih dan mengembangkan pegawai yang ada, dan memperoleh nilai yang terbanyak atas anggaran yang dikeluarkan untuk pembelajaran dan pengembangan.

2) Rekrutmen

Melengkapi ringkasan informasi, dan menghemat waktu dan uang dengan meminta para calon mengisi kuesioner pra-kualifikasi dan mengikuti tes seleksi yang relevan dengan pekerjaan. Penggunaan waktu dan biaya wawancara lebih terfokus pada mereka yang paling tepat/cocok dengan karakter pekerjaan, baik dalam hal sifat/kepribadian, minat, kemampuan dan sikap/perilaku. Hasil asesmen dapat digunakan oleh klien/pengguna untuk mencocokkan daftar calon yang pendek dengan spesifikasi jabatan, dengan menyediakan informasi hasil wawancara tambahan untuk membantu pengambilan keputusan yang terbaik.

3) Promosi

Asesmen digunakan untuk mengevaluasi pegawai yang potensial untuk dipromosikan dan mengidentifikasi hal/aspek/area yang perlu dikembangkan agar yang bersangkutan dapat berkinerja secara efektif dalam jabatannya yang baru. Kecocokan/kesesuaian antara karakteristik internal calon pejabat dan jabatan barunya diases, dan skor/nilai personal dibandingkan dengan kompetensi dan karakter yang dibutuhkan untuk keberhasilan jabatan tersebut.

4) Perencanaan Suksesi

Memastikan bahwa kita memiliki bakat yang dibutuhkan di masa datang dengan menggunakan asesmen untuk perencanaan dan pengembangan karir, dan perencanaan tenaga kerja. Memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang “jajaran manajemen” dengan menemukan bakat di dalam organisasi yang didasarkan pada kebutuhan organisasi yang unik dan khusus. Asesmen dapat juga digunakan dengan pool pegawai berbakat untuk menentukan kompetensi, pengalaman dan kapabilitas yang ada di organisasi.

5) Pembelajaran dan Pengembangan

Biaya pembelajaran dan pengembangan dapat digunakan secara lebih baik dengan memanfaatkan hasil asesmen untuk menentukan kebutuhan pengembangan organisasi, dan memastikan bahwa organisasi memiliki bakat yang dibutuhkan untuk merealisasikan prioritas yang strategis. Rencana pengembangan pegawai yang

dimodifikasi dapat diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan individu pegawai, memanfaatkan pegawai, tim dan seluruh organisasi.

6) Manajemen Kinerja

Membuat rencana aksi perseorangan pegawai untuk manajemen kinerja dengan menggunakan data asesmen untuk membantu menentukan sejauh mana efektifitas pegawai dalam menunjukkan perilaku dan keahlian yang penting bagi keberhasilan organisasi dan kinerja perseorangan. Hasilnya berisi umpan balik kinerja, memperjelas kinerja yang diharapkan dan memberikan petunjuk kepada pegawai tentang kebutuhan pengembangan.

7) Mentoring dan Pelatihan di Tempat Kerja

Assesmen menawarkan satu dari banyak cara terbaik untuk menumbuhkan dan mempertahankan bakat kunci melalui identifikasi area-area yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai dalam proses pembimbingan. Dengan asesmen dapat diketahui dimana dan bagaimana membimbing pegawai agar mencapai kinerja individu yang lebih tinggi atau bagaimana membantu pegawai yang belum mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara optimum. Selain itu, asesmen memberikan suatu persepsi untuk mengubah kelompok-kelompok kerja menjadi tim yang solid dan berprestasi tinggi.

8) Komunikasi

Seorang manajer harus memiliki pemahaman yang sedalam-dalamnya tentang kepribadian, motivasi dan gaya komunikasi dari dirinya sendiri dan individu bawahannya. Pemahaman tersebut dapat meningkatkan interaksi, mengurangi konflik, meningkatkan kepuasan pegawai, memperbaiki komunikasi dan memperbaiki kinerja tim dan individu. Melalui asesmen, para manajer dapat melihat dan merasakan denyut jantung organisasi, memperoleh umpan balik dari pegawai tentang budaya organisasi, nilai, kepemimpinan, pembelajaran dan pengembangan, serta dapat terus menyimak/memahami dinamika Modal SDM organisasi.

Dalam konteks asesmen kompetensi pegawai yang akan ditempatkan dalam suatu posisi atau jabatan tertentu, seluruh jenis penerapan asesmen kompetensi tersebut di atas dapat diaplikasikan dalam suatu proses seleksi yang holistik. Proses tersebut biasa disebut sebagai *Assessment Centre*. Konsep *Assessment Centre* dalam konteks seleksi pejabat di pemerintahan dijelaskan dalam bagian berikut ini.

E. Konsep Assessment Centre

Dale Yoder (1986) menyatakan bahwa: Selection is the process in which potential employees, recruited from various sources are examined and separated into two classes: those to be offered employment and those who are not. Seleksi merupakan proses dimana individu pegawai berpotensi, yang direkrut dari berbagai sumber, diuji dan digolongkan kedalam dua kategori, yaitu mereka yang akan ditawarkan pekerjaan dan mereka yang tidak akan ditawarkan pekerjaan. Potensi individu yang dimaksud dalam definisi tersebut adalah segala atribut yang harus dimiliki dalam diri pribadi seseorang kandidat yang harus dinilai, diteliti dan diukur melalui berbagai metode dan instrument, tujuannya adalah untuk memberikan suatu rekomendasi/

pertimbangan apakah seseorang (kandidat) dapat diterima, cocok atau tidak diterima untuk memangku sesuatu jabatan/melaksanakan tugas pekerjaan tertentu.

Prinsip pengangkatan PNS dalam jabatan struktural pada prinsipnya terkait dengan kebijakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) PNS yang berlandaskan pendekatan kompetensi (competence based training) sehingga secara otomatis menempatkan kompetensi sebagai atribut penting diantara persyaratan jabatan. Dengan pemikiran yang demikian, maka penerapan prinsip "The right man on the right place" haruslah "competences based position". Atas dasar itu pula tidak keliru bila dalam rangka pengembangan model seleksi fit and proper test pejabat struktural di lingkungan aparatur pemerintahan, salah satu alternatifnya adalah melalui metode assesment center.

Istilah assesment center, ketika konsepnya digulirkan, seringkali dikonotasikan dengan suatu lembaga, karena istilah "center" pada umumnya dipahami sebagai nomenklatur suatu unit organisasi. Analoginya seakan-akan identik dengan nomenklatur "Pusat Penilaian" dengan tampilannya sebagai gedung kantor yang lengkap dengan segala alat/peralatan dan fasilitasnya dengan kesibukan para pegawai dan pimpinan unit tersebut dalam pelaksanaan tugas yang bersifat rutinitas.

Secara konseptual istilah assesment center digunakan untuk menyebut suatu proses, prosedur, metode, pendekatan dalam menilai dan mengukur potensi dan kompetensi seseorang, sehingga ketika sekumpulan orang, serangkaian kegiatan, seperangkat alat/perlengkapan dan berbagai resources diorganisasikan untuk melakukan pendekatan tersebut lazim juga disebut assesment program. (Prihadi, 2004). Selain itu terdapat pula definisi lainnya mengenai assesment center yang dikemukakan oleh Coleman (1987) yaitu sebagai berikut: *variety of testing techniques designed to allow candidates to demonstrate, under standardized conditions, the skills and abilities that are most essential for success in a given job*. Assessment Centre adalah berbagai variasi dari teknik uji yang dirancang sedemikian rupa agar, didalam kondisi kerja apa adanya, para calon pegawai/pejabat dapat menunjukkan keahlian dan kemampuannya yang paling penting bagi keberhasilan pekerjaan yang diberikan padanya.

Secara singkat assesment center merupakan metode lain dari evaluasi potensi dan kompetensi yang dilaksanakan melalui serangkaian teknik penilaian yang dilakukan oleh sejumlah penilai (asesor) untuk mengetahui potensi dan kompetensi seseorang dalam memikul tanggung jawab yang lebih besar (Veithzal, 2005). Teknik ini antara lain bertujuan untuk mengidentifikasi (1) orang yang cocok dan loyal untuk suatu jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan dan (2) mengidentifikasi orang yang dapat di promosikan pada jabatan tertentu (Ibid: 394).

Dari pendapat tersebut di atas bisa diketahui bahwa assesment center merupakan metode/teknik untuk menilai, mengukur atau mengevaluasi (melalui uji/tes) kompetensi dan atau potensi orang dengan menggunakan instrument/atau alat bantu yang telah dirancang dan dibakukan sedemikian rupa sehingga proses penilaian atau pengukuran berlangsung secara efektif. Dengan demikian dalam istilah assesment center terkandung hal-hal berikut:

1. metode atau teknik mengukur
2. instrumen sebagai alat ukur
3. kegiatan penilaian oleh sekelompok assesor
4. pengelola kegiatan assesment center secara keseluruhan

Pada umumnya *assesment center* yang eksis dikembangkan dan diperuntukkan bagi proses rekrutmen jabatan eksekutif atau jabatan manajerial. Di Indonesia dalam lingkungan pemerintahan managerial position (*job*) disebut jabatan struktural.

Secara idealnya suatu *assesment center* memiliki sarana/fasilitas berupa bangunan fisik lengkap dengan segala peralatannya. Namun demikian unsur/komponen yang paling utama adalah ketersediaan instrument pengukurannya dan metode, teknik yang digunakan dalam tes (pengujian) kompetensi.

Ciri ataupun karakteristik utama dari *assesment center* adalah bertujuan untuk mengumpulkan indikasi terbaik mengenai kompetensi seseorang, baik yang aktual maupun potensial dengan melaksanakan tugas/pekerjaan sesuai jabatan atau level jabatan tertentu. Jadi memang tepat bila menjadi pilihan sistem seleksi *Fit and Proper Test* pejabat struktural yang akan dipromosikan. Pendekatan atau metode yang digunakan dalam proses asesmen adalah dengan mengkombinasikan seperangkat teknik penilaian untuk menjaring sebanyak mungkin informasi mengenai kompetensi seseorang guna menghindari bias (penyimpangan). Teknik-teknik yang digunakan harus didasarkan atas bidang-bidang atau aspek kompetensi yang disusun berdasarkan hasil analisis jabatan. Teknik-teknik utama yang digunakan dalam assesment center meliputi simulasi, test psikologi, tes wawancara serta beberapa tes tertulis yang terkait dengan kompetensi yang dipersyaratkan jabatan.

Beberapa ciri utama *assesment center* dikemukakan oleh Prihadi (2004) sebagai berikut:

- a. Menggunakan kombinasi beberapa jenis teknik/metode penilaian. Penerapan seperangkat metode yang cukup mendalam dan luas memungkinkan perolehan realibilitas pengukuran yang terbaik. Metode pokok yang digunakan assesment center utamanya berlandaskan pada konsep latihan-latihan simulasi. Teknik pendukung lainnya yang digunakan antara lain tes psikologi, kuesioner/angket dan panduan wawancara.
- b. Penilaian dilakukan berdasarkan acuan tertentu yang bersifat multi kriteria. Acuan itu lazimnya berupa kerangka kerja terpadu yang biasanya dikenal sebagai model kompetensi. Kerangka kerja ini mutlak dan jelas terarah pada seperangkat kriteria yang dalam hal ini satu persatunya dikenal dengan kompetensi
- c. Keterlibatan sekaligus sejumlah penilai (*assesor*) dalam proses penilaian. Tujuannya untuk mengoptimalkan derajat objektivitas penilaian dan menekan bias. Penilai biasanya seorang spesialis profesional atau pimpinan/manajer unit lini dan lebih baik lagi jika berprofesi sebagai psikolog.
- d. Keikutsertaan sejumlah peserta yang dinilai dalam proses penilaian. Disatu sisi pendekatan ini bertujuan memastikan terciptanya interaksi diantara

- peserta simulasi yang akan di observasi. Disisi lain metode ini dipandang dapat meyumbangkan keunggulan dalam setiap pertimbangan secara efisien.
- e. Informasi dan data yang diperoleh dari berbagai metode penilaian diintegrasikan sedemikian rupa sehingga tersusun rekomendasi sebagai hasil assesment center. Data dan informasi itu berupa indikasi-indikasi perilaku secara serentak yang diintegrasikan dalam suatu diskusi diantara para penilai.

Hal penting lainnya dalam rangka pemahaman konsep *assesment center* adalah mengenai proses (kegiatan) *assesment center*. Mengingat pada dasarnya *assesment center* merupakan kegiatan yang multi dimensi dengan menggunakan multi metoda dan instrument, maka prosesnya juga terdiri dari serangkaian kegiatan yang cukup kompleks.

Gambaran rangkaian kegiatan pokok yang lazim berlaku pada assesment center (Prihadi, 2004) terdiri dari:

a. Konstruksi Model Kompetensi

Tahap satu ini melakukan analisis terhadap jabatan target untuk menentukan bidang-bidang kompetensi yang diperlukan agar pemangku jabatan mampu menghasilkan kinerja efektif atau out standing.

b. Disain dan Kontruksi Perangkat/Instrument Assesment

Tahap ke II menggunakan hasil kerja tahap I sebagai tumpuannya.

c. Seleksi dan Training Tim Penilai (assesor)

Tahap III ini dilaksanakan berdasarkan hasil kerja tahap sebelumnya. Tujuan dari tahap ini adalah membentuk tim assesor profesional yang menguasai model-model kompetensi dan instrumen simulasi.

d. Pembentukan Tim (manajemen) Pengelola Kegiatan

Tim yang dibentuk bertugas menangani aspek administratif, menyusun rencana, jadwal, mengorganisasikan kegiatan personil dan sumber daya yang tersedia serta melakukan pencatatan dan pemantauan selama kegiatan assesment berlangsung.

e. Pengumpulam Data

Melalui metode penilaian yang beragam, setiap assesor mengumpulkan data hasil observasi berupa catatan (perkataan, perilaku atau respon lainnya dari setiap peserta assesment) sebagai bukti mengenai kompetensi tertentu.

f. Pengolahan Data

Langkah-langkah ini meliputi proses skoring, interpretasi data dari setiap sumber dan metoda menjadi informasi yang dapat menjadi bukti kompetensi tertentu. Kemudian mengelompokan informasi menurut katagori tiap dimensi kompetensi, dan integrasi data/informasi dari tiap peserta assesment yang diperoleh dari tiap metode/dimensi kompetensi. Hasil integrasi berupa rating profile atau kualitas peserta pada tiap dimensi kompetensi yang termuat dalam model.

Aspek-aspek yang terukur melalui assesment center antara lain:

- a) keterampilan interpersonal;
- b) toleransi;
- c) kemampuan komunikasi;
- d) kreatifitas;
- e) kualitas pemecahan masalah.

g. Penyusunan Laporan

Laporan hasil assesment terdiri dari dua jenis yaitu laporan individual dan laporan kelompok. Laporan individual lajimnya memuat:

profile rating kompetensi peserta pada tiap bidang dalam model kompetensi.

deskripsi kualitas peserta pada tiap bidang/dimensi dan bukti pendukungnya dari berbagai sumber dan metoda.

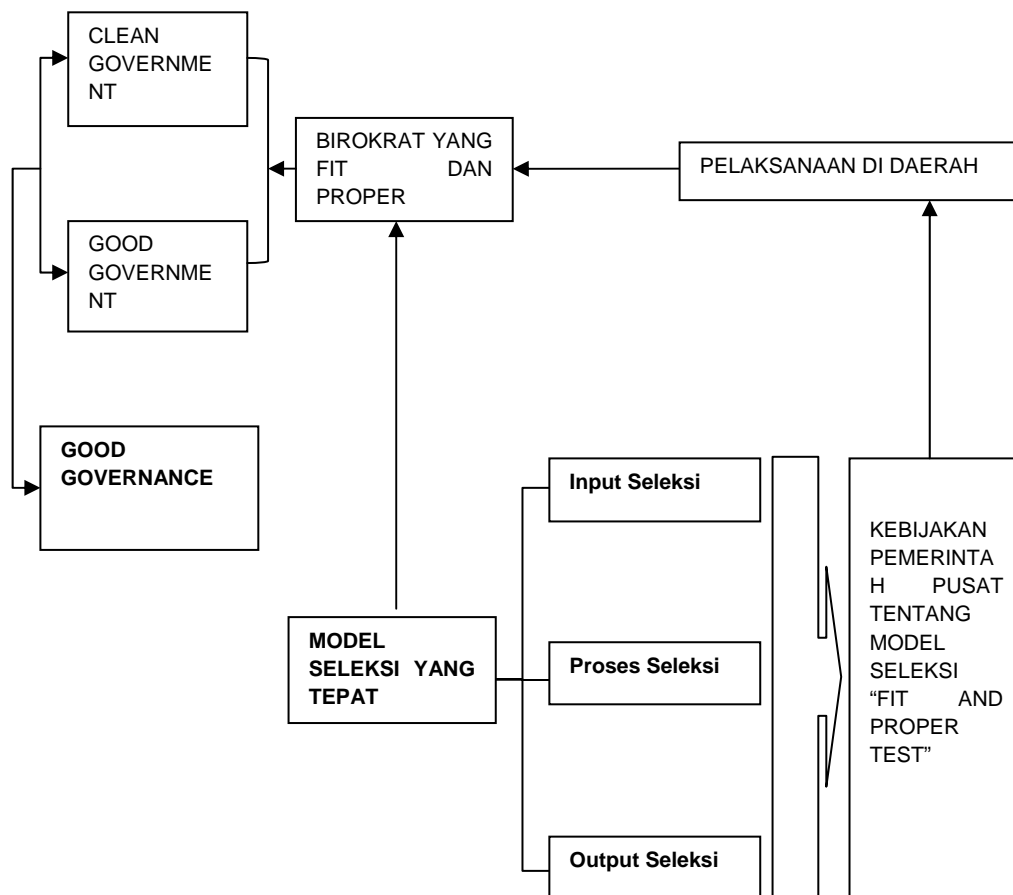
daftar kompetensi yang menjadi kekuatan dan kelemahan peserta.

kesimpulan mengenai kelayakan peserta untuk jabatan atau level jabatan target dan atau kebutuhan pengembangan berupa daftar bidang kompetensi yang perlu ditingkatkan untuk memenuhi persyaratan kompetensi pada jabatan atau level jabatan target.

Laporan kelompok (umum) merupakan laporan yang diberikan kepada instansi yang isinya merupakan kesatuan dari laporan individual dan kecenderungannya. Dengan tersajikannya data secara umum dapat ditarik konklusi dan rekomendasi mengenai langkah-langkah atau kebijakan dalam rangka promosi/pengembangan kompetensi peserta asesmen.

F. Kerangka Pikir Kajian

Secara keseluruhan, pelaksanaan kajian ini mengikuti suatu outline pemikiran yang tergambar dalam kerangka pikir kajian dalam gambar 2.1 berikut ini.



Gambar 2.1.
Kerangka Pikir Kajian Pengembangan Model Seleksi Fit and Proper Test Pejabat Publik

BAB III

KAJIAN PERATURAN PERUNDANGAN

BIDANG KEPEGAWAIAN REPUBLIK INDONESIA

Untuk lebih memberi arah pada kajian Pengembangan Model Seleksi “Fit dan Proper Test” Pejabat Publik, pada bab III ini terlebih dahulu dibahas mengenai Peraturan Perundang-undangan di bidang kepegawaian yang berlaku untuk lingkungan Pegawai Negeri Sipil di Indonesia. Gerak langkah Pegawai Negeri Sipil di Indonesia diatur dalam berbagai Peraturan Perundang-undangan tentang Kepegawaian yang berlaku yang senantiasa mengalami perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi yang berkembang.

Bab ini membahas sistem manajemen pegawai negeri sipil yang berlaku di Indonesia serta beberapa aspek kunci dalam pengelolaan pegawai negeri sipil dari perspektif perundangan yang berlaku. Adapun aspek-aspek kunci manajemen PNS yang dibahas dalam bab ini adalah perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pengembangan karir pegawai, dan pengangkatan dalam jabatan struktural. Bab ini diakhiri dengan paparan tentang berbagai permasalahan terkini terkait pengelolaan pegawai negeri sipil yang dianggap penting untuk menjadi pertimbangan dalam perumusan model seleksi pejabat publik.

A. Sistem Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Indonesia diatur dalam Undang-Undang RI Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang mengalami perubahan dengan dikeluarkannya UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kpegawaaian. Dalam UU 43 Tahun 1999, tepatnya dalam Penjelasan Umum, dikatakan bahwa kelancaran pelaksanaan pembangunan nasional sangat tergantung pada kemampuan aparatur negara, khususnya Pegawai Negeri Sipilnnya. Oleh sebab itu maka dalam upaya mencapai tujuan pembangunan nasional, masyarakat yang taat hukum, berperadaban moderen, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil yang berperan sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Dalam pasal 12 UU No.43/1999 dinyatakan bahwa Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna. Adapun misi pembinaan PNS adalah menciptakan Good Governance melalui aparatur Negara yang didukung oleh sistem manajemen PNS yang dijiwai oleh nilai-nilai Pancasila dan setia kepada NKRI serta memenuhi standar global.

Presiden sebagai kepala pemerintahan mempunyai kewenangan untuk menetapkan kebijaksanaan manajemen PNS secara nasional. Kebijaksanaan manajemen PNS tersebut mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum. Dalam pelaksanaan penetapan kebijaksanaan manajemen PNS tersebut Presiden dibantu oleh Komisi Kepegawaian Negara, seperti yang dinyatakan dalam UU 43 Tahun 1999 pasal 13 ayat (3). Adapun misi Komisi yang terdiri dari lima orang pilihan Presiden (seorang Ketua, seorang Sekretaris, dan tiga orang anggota tidak tetap) tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan sistem penilaian nasional dan seleksi pejabat teras pemerintah
2. Menetapkan arah kebijakan pengembangan kompetensi pejabat pemerintah
3. Mengawasi pelaksanaan desentralisasi kepegawaian
4. Mengembangkan system penilaian gaji dan jaminan social bagi pns
5. Mengawasi pelaksanaan pertimbangan kepegawaian.

Komisi Kepegawaian Negara (KKN), yang secara opeasional *belum menunjukkan kinerjanya tersebut, memiliki fungsi:*

1. Manajemen kepegawaian Negara
2. Pendidikan pelatihan pegawai
3. Pengkajian kebijakan kepegawaian
4. Arbitrase perselisihan kepegawaian

Pembentukan KKN tampaknya tidak dimaksudkan untuk mengambil alih tugas dan fungsi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, karena pada dasarnya tugas dan fungsi Kementerian PAN adalah merumuskan dan mengkoordinasikan berbagai kebijakan yang terkait dengan reformasi aparatur Negara sedangkan tugas KKN adalah merumuskan dan memonitor pelaksanaan kebijakan pengembangan Sumber Daya Manusia di sektor publik.

Sedangkan Badan Kepegawaian Negara dibentuk untuk menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Pusat dan Daerah yang mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijaksanaan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Adapun pelaksanaan manajemen PNS Daerah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah, yang merupakan perangkat Daerah yang dibentuk oleh Kepala Daerah.

Secara nasional, pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dilakukan oleh Presiden dan untuk memperlancar pelaksanaan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Presiden dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada pejabat pembina kepegawaian pusat dan menyerahkan sebagian wewenangnya kepada pejabat pembina daerah

yang diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah. Hal ini sejalan dengan Pasal 129 UU No. 32 Tahun 2004 yang menyatakan bahwa dalam rangka otonomi daerah, pemerintah melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil daerah dalam suatu kesatuan penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil secara nasional. Selanjutnya manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum, pengembangan kompetensi dan pengendalian jumlah.

1. Perencanaan Pegawai

Dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil, perencanaan pegawai dilakukan dalam bentuk penyusunan formasi jabatan. Seperti yang tercantum dalam UU 43/99 pasal 15 ayat (1) dinyatakan bahwa jumlah susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan ditetapkan dalam Formasi. Definisi dari formasi itu sendiri apabila mengacu pada Peraturan Pemerintah RI Nomor 54 tahun 2003 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 ayat (1) adalah jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.

Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2003, pasal 2 ayat (1) dijelaskan pula bahwa Formasi PNS secara nasional setiap tahun anggaran ditetapkan oleh menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara, setelah memperhatikan pendapat Menteri Keuangan dan pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Pada pasal 3 dijelaskan sebagai berikut:

Formasi PNS Pusat untuk masing-masing satuan organisasi Pemerintah Pusat setiap tahun anggaran ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara setelah mendapat pertimbangan dari kepala Badan Kepegawaian Negara.

Formasi PNS Daerah untuk masing-masing satuan organisasi Pemerintah Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota setiap tahun anggaran ditetapkan oleh Kepala Daerah masing-masing setelah mendapat persetujuan tertulis dari Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara, berdasarkan pertimbangan dari kepala BKN,

Penetapan dan persetujuan formasi PNS dan PNSD sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) dilakukan berdasarkan usul dari: a. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat, dan b. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang dikoordinasikan oleh Gubernur.

Untuk menentukan Formasi yang tepat dalam arti tepat kualitas, tepat kuantitas dan tepat tempat, seharusnya diawali dengan dilakukannya analisis Jabatan untuk setiap unit kerja yang ada di Satuan Kerja/Unit Organisasi tersebut. Untuk PNS Daerah, Penyusunan Formasi PNSnya disusun dengan mengacu pada Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor B/401/M.PAN/3/2005, Tanggal 8 Maret 2005 tentang Formulir dan Petunjuk Pengisian Penyusunan Formasi PNS Daerah.

Apabila mengacu pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Kep/61/M.PAN/6/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan, dikatakan bahwa analisis jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi dan tatalaksana. Sedangkan menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dikatakan bahwa Analisis Jabatan adalah proses/metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan guna penyusunan kebijakan program pembinaan/penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta umpan balik bagi organisasi dan tatalaksana.

Analisis Jabatan sangat penting dilakukan untuk dapat memperoleh informasi jabatan yang senyatanya ada dalam organisasi tersebut. Informasi jabatan tersebut merupakan data jabatan yang antara lain terdiri dari: Identitas Jabatan, Hasil Kerja, dan Bahan Kerja. Identitas Jabatan adalah untuk mengidentifikasi jabatan secara tepat dan Jelas: 1. Nama Jabatan, 2. Kode Jabatan, 3. Iktisar Jabatan. Hasil kerja adalah Hasil Akhir yaitu keluaran (output) kerja pemegang jabatan, dapat berupa: 1. Benda, 2. Jasa, 3. Informasi. Sedangkan bahan kerja yaitu masukan (input) kerja yang diperlukan pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja, dapat berupa: 1. Benda, 2. Jasa, 3. Data.

Setelah dilakukan Analisis Jabatan tahapan selanjutnya yaitu dilakukannya Analisis Beban Kerja. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, khususnya yang tercantum dalam Bab I Pasal 1, dikatakan bahwa yang dimaksud Analisis Beban Kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Selanjutnya dalam Bab II Pasal 2 dijelaskan bahwa Analisis Beban Kerja dilaksanakan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional

Dengan telah dilakukannya Analisis Beban Kerja maka Organisasi dengan mudah dapat mengetahui peta kekuatan dan kelemahan organisasi dari sudut sumberdaya manusia yang ada pada saat itu. Apabila kelemahan terletak pada tidak optimalnya kinerja yang diakibatkan karena kurang kompetennya Sumber Daya Aparatur yang ada maka akan ada 2 alternatif tahapan yang harus dilakukan tahap pertama adalah dengan meningkatkan kualitas SDM nya itu sendiri di bidang yang memang dibutuhkan penguatan, bisa dilakukan melalui Diklat: on the job training atau off the job training (learning by doing). Namun apabila setelah dilakukan tetap tidak juga terbantu/tidak ada peningkatan yang signifikan, maka alternative terakhir adalah pelaksanaan Pengadaan Pegawai.

2. Pengadaan Pegawai

Dalam Pasal 16 Undang-Undang RI No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dinyatakan bahwa:

Pengadaan PNS adalah untuk mengisi Formasi.

Setiap Warga Negara yang memenuhi syarat yang ditentukan mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PNS

Apabila pelamar yang dimaksud dalam ayat (2) pasal ini diterima, maka ia harus melalui masa percobaan dan selama masa percobaan ini berstatus sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)

CPNS diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) setelah memulai masa percobaan sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun.

Terkait dengan Formasi Pegawai itu sendiri, seperti telah dibahas sebelumnya, bahwa sesuai Peraturan Pemerintah RI Nomor 54 tahun 2003 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 ayat (1) yaitu bahwa Formasi PNS yang Formasi PNS yang selanjutnya disebut dengan formasi adalah jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.

Dalam hal ini pengadaan pegawai pada Pasal 16 A Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang RI No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dikatakan:

- (1) Untuk memperlancar pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, pemerintah dapat mengangkat langsung menjadi PNS bagi mereka yang telah bekerja pada instansi yang menunjang kepentingan nasional
- (2) Persyaratan, tata cara dan pengangkatan langsung menjadi PNS sebagaimana dimaksud ayat (1), ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

Selanjutnya dalam Pasal 17 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dikatakan bahwa: Pemngangkatan PNS dalam pangkat awal ditetapkan berdasarkan tingkat Pendidikan Formal. Setelah Seorang Pegawai diangkat dan berstatus sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil. CPNS diangkat dalam jabatan dan pangkat tertentu. Pangkat/Golongan Ruang yang ditetapkan untuk pengangkatan sebagai CPNS adalah sebagai berikut:

No.	Tingkat Pendidikan/Berijazah	Pangkat	Golongan
1.	Sekolah Dasar	Juru Muda	I/a
2.	Sekolah Menengah Pertama	Juru Muda Tk I	I/b
3.	Sekolah Menengah Umum/ Sekolah Menengah Kejuruan dan Diploma I	Pengatur Muda	II/a
4.	Diploma II	Pengatur Muda Tk I	II/b

5.	Diploma III	Pengatur	II/c
6.	Strata 1	Penata Muda	III/a
7.	Strata 2	Penata Muda Tk I	III/b
8.	Strata 3	Penata	III/c

Rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam fungsi pekerjaan (employee function) SDM-PNS selama ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 dan Peraturan Kepala BKN tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil.

Adapun prosedur dan mekanisme Penerimaan CPNS adalah sebagai berikut:

1. Pengumuman Penerimaan CPNS, 2. Pendaftaran Pelamar, 3. Pelaksanaan test, 4. Pengumuman hasil Seleksi Test, 5. Daftar Ulang bagi Pelamar yang dinyatakan lulus seleksi/test, 6. Penyampaian usulan Penetapan NIP CPNS, 7. Pembukaan Surat Keputusan Calon Pegawai Negeri Sipil, 8. Penempatan. Adapun persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar adalah: 1. Warga Negara Indonesia, 2. Berusia serendah-rendahnya 18 tahun dan setinggi-tingginya 35 tahun, 3. Tidak pernah dihukum penjara, 4. Tidak pernah diberhentikan dengan hormat sebagai PNS atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai Pegawai Swasta, 5. Tidak berkedudukan sebagai Calon/Pegawai Negeri. 6. Mempunyai pendidikan, kecakapan, keahlian & keterampilan, 7. Sehat jasmani dan rohani, 8. Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah RI.

Bahan kelengkapan yang harus dipersiapkan adalah Pendaftaran Pelamar dan Usul Permintaan NIP CPNS. Lama pendaftaran kurang lebih 6-12 hari kerja. Dalam Pendaftaran Pelamar didalamnya terdapat Permohonan Lamaran, Foto Copy Ijazah sesuai dengan Formasi, Pas Photo, Bahan kelengkapan lainnya ditentukan kebijaksanaan daerah masing-masing. Usulan Permintaan NIP CPNS meliputi Foto Copy Ijazah/STTB, Daftar Riwayat Hidup, Surat-surat Pernyataan, SKCK, Surat Keterangan berbadan sehat, Surat Keterangan bebas Narkoba. Adapun lamanya waktu penyelesaian proses usul permintaan NIP CPNS adalah kurang lebih 30 hari namun ini juga berpulang atau tergantung pada Tim penetapan NIP oleh BKN.

Pengumuman penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil harus dan wajib dilakukan melalui Media Massa, baik itu diiklankan di Harian Umum (Koran), di Radio maupun TV baik Pemerintah maupun swasta. Dengan makin berkembangnya Sistem Informasi yang ada pengumuman Penerimaan pegawai bisa juga melalui internet, yaitu dengan memanfaatkan fasilitas web site yang dimiliki oleh Instansi yang berkepentingan. Hal ini penting agar Organisasi/Institusi dapat menjaring calon sebanyak-banyaknya sehingga dapat bersaing lebih ketat dan obyektif guna mendapatkan SDM yang qualified.

Dari pelamar yang masuk ke Panitia Penerimaan Pegawai, di periksa kelengkapan administratifnya apakah sudah lengkap/memenuhi sesuai dengan

persyaratan atau belum. Apabila telah memenuhi persyaratan administrative maka pelamar yang memenuhi persyaratan administrative tersebut di panggil untuk mengikuti test Seleksi. Test Seleksi terdiri dari Test Tertulis, Psiko Test dan Wawancara. Test Tertulis yang meliputi test Pengetahuan Umum, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Sedangkan Psiko Test merupakan test yang diberikan oleh Organisasi/Institusi penyelenggara dengan bahan test dibuat dan dinilai oleh tim psikologi yang khusus di ambil dari Lembaga Psikologi Swasta, ataupun Perguruan Tinggi. Selanjutnya Wawancara merupakan tahapan akhir untuk melihat personality secara utuh dari pelamar itu sendiri yang tentu saja di kroscek dengan hasil test tertulis dan hasil Psikotest.

Tahapan-tahapan seleksi pegawai dilaksanakan maka akan dihasilkan beberapa pegawai yang lolos seleksi sesuai kriteria yang dibutuhkan untuk layak diangkat sebagai CPNS.

3. Pengembangan Karier Pegawai

UU No. 43/1999 tentang Perubahan Atas UU No. 8/1974, Pasal 17 ayat (2) bahwa “pengangkatan PNS dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan”. Selanjutnya dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Pasal 18 dikatakan sebagai berikut:

- (1) Pemberian Kenaikkan Pangkat dilaksanakan berdasarkan system kenaikan Pangkat Reguler dan kenaikan pangkat pilihan
- (2) Setiap PNS yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan berhak atas kenaikan pangkat reguler
- (3) Pemberian kenaikan pangkat pilihan adalah pengharapan atas prestasi kerja PNS yang bersangkutan
- (4) Syarat-syarat kenaikan pangkat reguler adalah prestasi kerja, disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, dan syarat-syarat obyektif lainnya
- (5) Kenaikan pangkat pilihan, disamping harus memenuhi syarat-syarat yang dimaksud dalam ayat (4) pasal ini, harus pula didasarkan atas jabatan yang dipangkunya dengan memperhatikan Daftar Urut Kepangkatan.

Seperti telah kita ketahui bahwa pengembangan karier merupakan bagian dari Pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dapat ditempuh dengan melalui Jalur Diklat dan Non Diklat. Seorang Calon Pegawai Negeri Sipil setelah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil, dapat diberikan Diklat Teknis yaitu pelatihan keterampilan yang disesuaikan dengan bidang tugas masing-masing. Setelah menjadi PNS sekurang-kurangnya telah 1 (satu) kali memperoleh kenaikan pangkat lebih tinggi yang bersangkutan dapat diikutsertakan dalam Diklat Jabatan Karier baik Diklat Kepemimpinan maupun Diklat Fungsional atas persetujuan Pimpinan secara Fungsional yang membidangi pembinaan Kepegawaian.

Pengembangan karier PNS melalui jalur pendidikan dimulai sejak pegawai yang bersangkutan diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil yaitu melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan (Diklat dalam Jabatan), Diklat Fungsional dan studi lanjut.

Pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) PNS pada hakekatnya adalah upaya untuk peningkatan kemampuan dan keahlian serta keterampilan manajerial, fungsional dan teknis. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil terdiri dari: a. Diklat Teknis, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas PNS, b. Diklat Kepemimpinan, diberikan kepada pegawai yang akan dan/atau telah memegang jabatan structural. Diklat Kepemimpinan terdiri dari:

NO.	DIKLATPIM YANG HARUS DIKUTI SEBELUM ATAU SESUDAH PENGANGKATANNYA	ESELON YANG SEDANG DAN AKAN DIDUDUKI
1.	DIKLATPIM TINGKAT I	ESELON 1
2.	DIKLATPIM TINGKAT II	ESELON 2
3.	DIKLATPIM TINGKAT III	ESELON 3
4.	DIKLATPIM TINGKAT IV	ESELON 4

Diklat Fungsional, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. PNS yang akan diangkat atau telah memegang jabatan fungsional tertentu di lingkungan Aparatur Negara. Jabatan tersebut diantaranya: Jabatan Fungsional Peneliti, Widyaiswara, Dosen, Guru, Analis Kepegawaian, Pranata Komputer, Perencana, Pranata Humas, Bidan, Perawat, Dokter, Mantri, Arsiparis, dan lain sebagainya.

Bentuk pengembangan lainnya bisa dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk studi lanjut yang meliputi Tugas belajar dan Ijin Belajar. Tugas Belajar diberikan kepada pegawai terpilih, yaitu pegawai yang menunjukkan prestasi kerja tinggi, pengabdian dan loyalitasnya kepada kepentingan organisasi dan memerlukan perluasan pengetahuan serta mendapat rekomendasi dari atasannya (Pejabat Eselon I atau II) untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan setingkat lebih tinggi. Tugas belajar yang ada saat ini ada 2 macam, yaitu Tugas Belajar di Luar Negeri dan Tugas Belajar di Dalam Negeri. Untuk Tugas Belajar di Luar Negeri diberikan pada pegawai yang memperoleh tugas belajar ke jenjang Magister (S2) dan Doctor (S3). Adapun usia maksimal adalah 45 tahun atau sesuai dengan persyaratan usia yang ditentukan oleh Perguruan Tinggi Luar Negeri serta lulus ujian penyaringan. Sedangkan Tugas Belajar di Dalam Negeri meliputi Program Doctor (S3) maksimal usia 45 Tahun, Magister (S2) maksimal 35 Tahun, Sarjana (S1), dan Diploma 3 (D3) sesuai dengan persyaratan usia yang ditentukan oleh Perguruan Tinggi dalam Negeri serta lulus ujian penyaringan. Tugas Belajar baik dalam Negeri maupun di luar Negeri dibiayai oleh APBN atau Sponsor. Sedangkan Ijin Belajar adalah untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan setingkat lebih tinggi diberikan kepada seluruh pegawai sepanjang memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4. Pengangkatan Dalam Jabatan Struktural

Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian ayat (2) menyatakan bahwa

“Pangkat PNS dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan”.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural Bab I Ketentuan Umum, Pasal 1 dikatakan bahwa: (1) Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara, (2) Eselon adalah tingkatan jabatan struktural, (3) Pimpinan Instansi adalah Menteri, Jaksa Agung, Sekretaris Negara, Sekretaris Kabinet, Sekretaris Militer, Sekretaris Presiden, Sekretaris Wakil Presiden. Kepala Kepolisian Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, (4) Gubernur, dan Bupati/Walikota, (5) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat adalah Menteri, Jaksa Agung, Sekretaris Negara, Sekretaris Kabinet, Sekretaris Militer, Sekretaris Presiden, Sekretaris Wakil Presiden, Kepala Kepolisian Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara (6) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi adalah Gubernur, (7) Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/Kota adalah Bupati/Walikota, (8) Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang berwenang mengangkat, memindahkan dan/atau memberhentikan Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan yang berlaku. (9) Pola karier adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Terkait dengan pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural, dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tanggal 17 April 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural pada pasal 3 dikatakan bahwa: “(1) Eselon tertinggi sampai dengan eselon terendah dan jenjang pangkat untuk setiap eselon adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran Peraturan Pemerintah ini, (2) Penetapan eselon sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan berdasarkan penilaian atas bobot tugas, tanggung jawab, dan wewenang, (3) Penetapan eselon V dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan yang berlaku, (4) Penetapan eselon V sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) dilaksanakan dengan memperhatikan: a. kebutuhan organisasi; b. rentang kendali; c. kondisi geografis; dan d. karakteristik tugas pokok dan fungsi jabatan yang berhubungan langsung dengan pelayanan kepada masyarakat.”

Sedangkan pada Pasal 7 dikatakan bahwa: (1) Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut, (2) Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang

ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali serta dianggap telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut.

Selanjutnya pada Pasal 7 A, dikatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural dapat diangkat dalam jabatan struktural setingkat lebih tinggi apabila yang bersangkutan sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam jabatan struktural yang pernah dan/atau masih didudukinya, kecuali pengangkatan dalam jabatan struktural yang menjadi wewenang Presiden.

Persyrtan jabatan eselon terlihat dalam lampiran PP NO. 15 Tahun 1994 seperti terlihat di bawah ini.

No	JENJANG PANGKAT/GOLONGAN RUANG				
	ESELON	TERENDAH		TERTINGGI	
		PANGKAT	GOL/ RUANG	PANGKAT	GOL/ RUANG
1.	IA	Pembina Utama	IV/e	Pembina Utama	IV/e
2.	IB	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e
3.	IIA	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d
4.	IIB	Pembina Tk.I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5.	IIIA	Pembina	IV/a	Pembina Tk.I	IV/b
6.	IIIB	Penata Tk.I	III/d	Pembina	IV/a
7.	IVA	Penata	III/c	Penata Tk.I	III/d
8.	IVB	Penata Muda Tk.I	III/b	Penata	III/c
9.	VA	Penata Muda	III/a	Penata Muda Tk.I	III/b
10.	VB	Pengatur Tk.I	II/d	Penata Muda	III/a

Terkait dengan penilaian dan pertimbangan pengangkatan dalam jabatan, seperti tercantum pada PP. 100 Tahun 2000, Bab V yang dijelaskan tentang Penilaian dan Pertimbangan Pengangkatan Dalam Jabatan, Pasal 13 menyatakan bahwa Pengangkatan. Pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari Jabatan struktural Eselon I pada Instansi Pusat ditetapkan oleh Presiden atas usul pimpinan instansi dan setelah mendapat pertimbangan tertulis dari Komisi Kepegawaian Negara. Pada kenyataannya sampai saat ini Komisi Kepegawaian Negara belum sepenuhnya memfungsikan dirinya secara lebih eksist dan independen, hal ini disebabkan karena sampai saat ini kepengurusannya masih dipegang oleh BKN maka masih belum bisa mempresentasikan tugas pokoknya secara lebih independen.

Untuk menjamin kualitas dan objektivitas dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural Eselon II ke bawah maka sesuai Pasal 14 PP. 100 Tahun 2000 di setiap instansi dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan yang selanjutnya disebut Baperjakat. Yang keanggotaannya sesuai ayat (2) pasal yang sama terdiri dari: a. Baperjakat

Instansi Pusat, b. Baperjakat instansi Daerah Propinsi, dan c. Baperjakat instansi Daerah Kabupaten/ Kota. Sedangkan Pembentukan Baperjakat dalam ayat (3) ditetapkan oleh: a. Pejabat pembina kepegawaian pusat untuk instansi pusat; b. Pejabat pembina kepegawaian Daerah Propinsi untuk instansi daerah Propinsi; Pejabat pembina kepegawaian daerah Kabupaten/Kota untuk instansi Daerah Kabupaten/Kota. Selanjutnya dalam ayat (4) pasal yang sama dikatakan bahwa tugas pokok Baperjakat Instansi Pusat dan Baperjakat instansi Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota yaitu memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural Eselon II ke bawah. Disamping tugas pokok tersebut, dalam ayat (5) juga disebutkan bahwa Baperjakat bertugas pula memberikan pertimbangan kepada pejabat struktural, menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya, menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara dan pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural eselon I dan eselon II.

Masih terkait Baperjakat, pada Pasal 15, PP. No. 100 Tahun 2000 dalam ayat (10) dikatakan bahwa Susunan Keanggotaan Baperjakat terdiri dari: a. Seorang Ketua, merangkap; b. Paling banyak 6 (enam) orang anggota; dan c. Seorang sekretaris. Sedangkan pada ayat (2) dikatakan pula bahwa untuk menjamin obyektivitas dan kepastian dalam pengambilan keputusan, anggota Baperjakat ditetapkan dalam jumlah ganjil.

Sementara itu pada pasal 16, PP. 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, disebutkan bahwa: (1) Ketua dan Sekretaris Baperjakat Instansi Pusat adalah Pejabat Eselon I dan Pejabat Eselon II yang fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian dengan anggota pejabat eselon I lainnya; (2) Bagi Instansi Pusat yang hanya terdapat 1 (satu) pejabat Eselon I, Ketua dan Sekretaris Baperjakat adalah pejabat Eselon II dan Pejabat Eselon III yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian dengan anggota pejabat eselon II; (3) Ketua baperjakat Instansi Daerah Propinsi adalah Sekretaris Daerah Propinsi dengan anggota para pejabat eselon II, dan sekretaris dijabat oleh pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian; (4) Ketua Baperjakat Instansi Daerah Kabupaten/Kota adalah Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota dengan anggota para Pejabat eselon II, dan Sekretaris dijabat oleh pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian; (5) Masa keanggotaan Baperjakat paling lama 3 (tiga) tahun, dan dapat diangkat kembali untuk masa keanggotaan berikutnya.

B. Permasalahan Umum Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Meskipun sistem rekrutmen telah diatur dalam peraturan pemerintah sebagai upaya untuk menjaring SDM-PNS yang kompeten, namun dalam implementasinya belum memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan kinerja dan profesionalitas SDM-PNS. Kondisi SDM-PNS demikian ini antara lain disebabkan oleh

perencanaan kepegawaian saat ini belum didasarkan pada kebutuhan nyata sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002. Dalam teorinya pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Namun demikian dalam kenyataannya, syarat-syarat yang ditetapkan untuk pengangkatan pejabat dalam jabatan struktural tidak hanya murni berdasarkan penilaian atas bobot tugas, tanggung jawab dan wewenang tetapi kadang justru malah lebih ditentukan karena faktor di luar hal tersebut, antara lain kedekatan pegawai dengan pimpinan (adanya faktor kolusi dan nepotisme).

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa dalam prakteknya, pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural sering tidak sesuai dengan tahapan yang seharusnya dilakukan. Hal inilah yang sering menimbulkan masalah kepegawaian antara lain rasa tidak senang dengan pejabat yang diangkat karena merasa pengangkatan tersebut tidak adil. Rasa tidak senang ini sering kali berakibat menurunnya tingkat kerja sama dengan pejabat yang bersangkutan sehingga akhirnya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bersama antara pegawai yang bersangkutan dengan pejabat tersebut menjadi kurang baik hasilnya. Selain itu sering ada rasa kurang puas dari pegawai yang lain yang akhirnya berakibat pada menurunnya prestasi kerja karyawan.

Dalam rangka merespon dinamika perubahan lingkungan strategis, setiap organisasi dituntut untuk dapat mengelola setiap perubahan yang terjadi secara tepat. Organisasi demikian adalah organisasi yang tumbuh secara dinamis, yang terus menerus dalam proses perubahan, baik untuk memenuhi kebutuhan perkembangan, ataupun untuk menghadapi tuntutan perubahan lingkungan strategis, baik intern maupun ekstern organisasi.

Pembinaan dan pengembangan profesionalitas sumber daya manusia menjadi salah satu upaya yang tepat untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan strategis. Sebagai upaya untuk mewujudkan tuntutan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil, Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 telah menetapkan beberapa perubahan dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil. Perubahan tersebut membawa konsekuensi bahwa setiap organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah harus memiliki Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil (SDM-PNS) yang memenuhi persyaratan baik secara kuantitas maupun kualitas, sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional.

Rekrutmen pegawai yang dilaksanakan oleh organisasi pemerintah, belum mampu mengungkap kompetensi SDM-PNS sesuai dengan kebutuhan. Menurut opini yang berkembang di masyarakat, proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil selama ini cenderung diwarnai oleh praktik-praktik yang merusak seperti korupsi,

kolusi, kedaerahan, sehingga mengakibatkan rendahnya kualitas SDM-PNS yang direkrut. Kualitas SDM-PNS, antara lain ditentukan oleh rekrutmen yang merupakan proses aktivitas mencari dan menemukan SDM-PNS yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Secara keorganisasian rekrutmen sebagai tindak lanjut perencanaan sumber daya manusia harus terprogram secara komprehensif untuk dapat memenuhi kebutuhan pegawai secara memadai baik secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan perencanaan yang tepat dan profesional. Secara teoritis, banyak metode dan teknik seleksi untuk mengevaluasi pelamar sesuai jabatan yang lowong dalam organisasi.

Secara umum salah satu hambatan penyelenggaraan manajemen SDM-PNS adalah bentuk dan struktur organisasi konvensional yang mengarah kepada bureaucratic atau hierarchical organization, yang cenderung memperlakukan sumber daya manusianya sebagai faktor produksi yang sama dengan faktor sumber daya lainnya. Morgan (1997) dalam Majalah Usahawan (1998) mengatakan bahwa organisasi birokrasi cenderung mematikan kreativitas dan inovasi serta entrepreneurship sumber daya manusia, karena segala aktivitas dan tindakan selalu harus melalui prosedur hirarkhis atau atas perintah dari atasan.

Apabila secara hipotesis dapat dikatakan bahwa masalah yang dihadapi organisasi secara umum adalah masalah kualitas SDM-PNS, maka persoalan yang harus segera di-cermati dan ditelusuri adalah tentang kompetensi dan profesionalitas SDM-PNS dalam organisasi. Pertanyaan-pertanyaan tersebut antara lain: Apakah SDM-PNS kurang kompeten dalam melaksanakan pekerjaannya, atau karena faktor-faktor lain yang tidak mendukung profesionalitas SDM-PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya? Apakah suksesi perencanaan SDM-PNS telah didasarkan kompetensi dan sesuai dengan pola karir yang telah ditetapkan manajemen?. Apakah pengembangan pengetahuan dan keterampilan SDM-PNS secara profesional telah didasarkan atas kejelasan kualifikasi kompetensi yang dibutuhkan organisasi? Berbagai pertanyaan tersebut diatas perlu dijawab dengan aksi-aksi yang efektif.

Rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam fungsi pekerjaan (employee function) SDM-PNS selama ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 dan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002. Meskipun sistem rekrutmen telah diatur dalam peraturan pemerintah sebagai upaya untuk menjaring SDM-PNS yang kompeten, namun dalam implementasinya belum memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan kinerja dan profesionalitas SDM-PNS. Kondisi SDM-PNS demikian ini antara lain disebabkan oleh perencanaan kepegawaian saat ini belum didasarkan pada kebutuhan nyata sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kualitas SDM-PNS, antara lain ditentukan oleh rekrutmen yang merupakan proses aktivitas mencari dan menemukan SDM-PNS yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Secara organisatoris rekrutmen sebagai perencanaan sumber daya manusia harus terprogram secara komprehensif untuk dapat memprediksi kebutuhan baik kuantitas maupun kualitas serta perencanaan yang profesional. Secara teoritis, banyak metode dan teknik seleksi untuk mengevaluasi pelamar sesuai jabatan yang lowong dalam organisasi.

Fenomena yang berkembang di jajaran birokrasi pemerintah, menunjukkan bahwa SDM-PNS saat ini belum memiliki kualitas yang sebanding dengan tuntutan perubahan pada fungsi serta teknologi. Demikian juga distribusi SDM-PNS belum seimbang. Sehubungan dengan itu diperlukan langkah-langkah perbaikan untuk merespon tuntutan masyarakat terhadap profesionalisme SDM-PNS. Berangkat dari kondisi tersebut dan sejalan dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap profesionalisme PNS, perlu dilakukan penataan sistem manajemen PNS berbasis kompetensi sehingga diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme PNS.

Untuk dapat menata manajemen PNS berbasis kompetensi yang utama harus dilakukan adalah menyusun indikator kompetensi yang jelas dari setiap jabatan yang ada dalam organisasi tersebut. Indikator kompetensi itu harus jelas sesuai dengan kompetensi jabatan yang didudukinya, tidak seperti saat ini. Pada saat ini memang sudah ada kamus kompetensi yang dibuat oleh BKN, sebagai pedoman yang dirujuk oleh semua Departemen, Pemda baik Propinsi, Kabupaten dan Kota di seluruh Indonesia yang terdiri dari kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang. Namun pada kompetensi Bidang sifatnya masih generalis dalam arti bahwa Kompetensi bidang tersebut sama untuk semua jabatan dalam masing-masing eselon yang setingkat, yang membedakannya hanya pada Level eselonnya saja. Namun tidak ada perbedaan untuk level eselon yang sama namun jenis pekerjaan yang berbeda.

Terkait dengan hal tersebut, maka sebaiknya setiap Pemda baik Propinsi, Kabupaten dan kota disamping tetap mengacu pada Peraturan dari Pemerintah Pusat, juga harus membuat secara jelas kompetensi bidang untuk setiap level eselon yang ada dalam struktur organisasi Dinas/Lembaga Teknis Daerah dengan mengacu pada Tugas Pokok dan Fungsi masing-masing Dinas/Lembaga Teknis Daerah secara lebih spesifik. Selanjutnya Indikator Kompetensi baik dasar maupun bidang sesuai dengan Tupoksi Unit kerja tersebut harus dijadikan Pedoman resmi yang disahkan melalui Peraturan Daerah sehingga bersifat transparan dan dapat diakses oleh setiap Pegawai yang ada di lingkungan Pemda tersebut. Hal ini penting agar setiap pegawai dapat mengukur sendiri kompetensi yang dimilikinya secara lebih obyektif apakah dirinya berpeluang atau tidak untuk menduduki jabatan tersebut. Sehingga Dalam manajemen menentukan pejabat yang akan diangkat, harus melalui Seleksi jabatan struktural yang calonnya terdiri dari orang-orang yang berminat maupun orang yang telah dicalonkan oleh Instansi/Dinas Lemtekda tersebut. Dengan dilakukannya seleksi yang transparan tersebut diharapkan akan melahirkan Pejabat yang benar-benar sesuai dengan yang diharapkan.

Hal lain yang muncul dalam seleksi pejabat struktural yaitu terkait dengan Peran Baperjakat yang dirasakan masih belum optimal. Proses kerja tim baperjakat seharusnya dilakukan dalam waktu yang cukup panjang dalam mempelajari profil calon/kandidat Pejabat struktural secara lebih seksama disamping mempelajari data sekunder yang telah disediakan oleh Bagian kepegawaian berupa berkas track record (data kepegawaian) dari kandidat tersebut. Misalnya dengan melihat atau mengamati ataupun mengobservasi secara diam-diam (rahasia) dan mandiri tentang perilaku dan kinerja dan kompetensi Kandidat, baik melalui informan dengan menanyakan kepada orang-orang di sekelilingnya yang berhubungan kerja dengannya atau kalau memungkinkan melakukan penilaian 360 derajat yaitu penilaian yang dilakukan oleh atasannya, bawahannya dan rekan satu level jabatan sebelumnya serta orang-orang yang dilayani misalnya masyarakat ataupun pegawai sendiri. Pertanyaan dilakukan tidak secara formal dan terbuka, tapi secara terselubung tanpa diketahui oleh orang yang ditanyakan. Hal ini dilakukan untuk menjamin subyektivitas penilaian. Jadi pada saat wawancara hanya tinggal mencocokkan terkait dengan personality nya dan kompetensinya.

Namun dari apa yang terjadi saat ini baik di pusat, Propinsi, Kabupaten maupun Kota, penilaian seperti tersebut di atas masih belum sepenuhnya dilakukan. Baperjakat dalam menilai kandidat Pejabat Struktural, masih sering ditemui hanya mengacu pada track record data dari Kepegawaian setempat saja, kalau memang kebetulan kandidatnya dikenal mungkin akan lebih mudah dinilai dari aktivitas kerja kesehariannya, tapi bagaimana hal nya dengan kandidat yang mungkin ada yang sama sekali belum dikenal misalkan yang ada di kecamatan, apabila hanya mengacu pada Berkas track record dari Kepegawaian dan informasi yang sifatnya "katanya" dikhawatirkan akan menghasilkan keputusan yang subyektif, karena tidak ada cross check. Selanjutnya berkas kandidat sering kali diberikan oleh Bagian/Bagian/Biro Kepegawaian kepada Baperjakat waktunya terlalu singkat sehingga Tim Baperjakat belum sempat mempelajari profil pada kandidat secara lebih seksama, sementara penilaian harus secepatnya dilakukan. Atau sebaliknya berkas Track Record pada Kandidat telah jauh-jauh hari diberikan, tapi karena Baperjakat itu juga merangkap Pejabat Struktural yang kegiatannya cukup padat dan sibuk, maka seringkali berkas tersebut tidak sempat dipelajari. Maka untuk permasalahan tersebut, akan lebih baik apabila unit kepegawaian senantiasa mengingatkan para Baperjakat untuk mempelajari berkas Calon Kandidat secara lebih teliti. Sehingga pada saatnya wawancara dengan kandidat, Tim Baperjakat sudah mengantongi banyak informasi yang dapat membantu dalam merekomendasi siapa-siapa yang dianggap layak dan tidak layak dalam menduduki jabatan tersebut.

BAB IV

GAMBARAN PELAKSANAAN SELEKSI PEJABAT DI INDONESIA

Dalam era kompetensi saat ini, pengelolaan Sumber Daya Manusia sangatlah menentukan keberhasilan penciptaan nilai (value creation) suatu organisasi dalam meyakinkan customer. Terlebih bagi posisi-posisi manajerial, diperlukan suatu penanganan yang lebih terfokus dalam mengidentifikasi personil yang tepat sesuai dengan tuntutan kompetensi yang dipersyaratkan oleh instansi/organisasi.

Seleksi personil ini dilakukan di lingkungan instansi baik swasta maupun pemerintah dengan berbagai metode yang diterapkan. Assessment Center adalah suatu metoda atau teknik yang digunakan untuk menilai kemampuan/kompetensi manajerial seseorang secara sistematis dan objektif.

Berikut ini digambarkan pendekatan Seleksi Pejabat yang dilakukan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun Pemerintah Daerah dengan melihat dari sudut pandang:

- Kelembagaan;
- Hubungan Kerja Pelaksanaan Seleksi;
- Dasar Hukum;
- Standar Operasional Prosedur;
- Sumber Daya Manusia, dan
- Instrumen.

A. Gambaran Pelaksanaan Seleksi Pejabat di BUMN

Pada dasarnya, Fit and Proper Test ini dimaksudkan untuk membantu pegawai untuk mengenal diri sendiri. Hasil dari kegiatan ini membantu pegawai untuk menggali dan mengenali potensi diri serta mengidentifikasi aspek yang perlu dikembangkan, sehingga pengenalan diri sendiri ini dapat membantu kesuksesan dalam bekerja dan kehidupan sehari-hari.

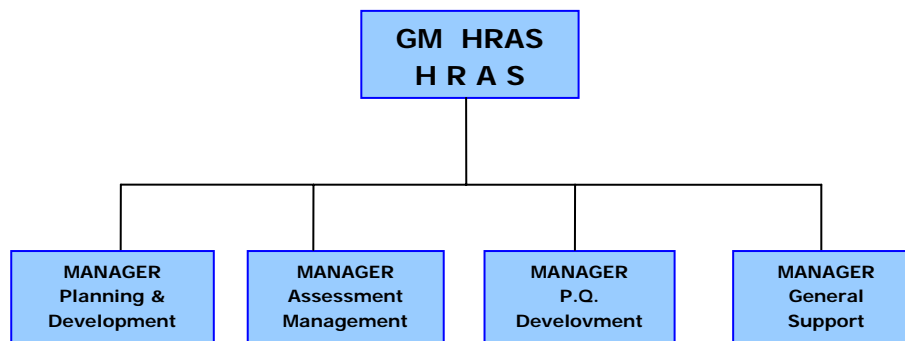
Lebih jauh lagi, hasil dari Fit and Proper Test ini digunakan untuk menilai kompetensi individu dalam menangani tugas dan tanggungjawabnya di masa depan melalui berbagai simulasi perilaku kerja yang mengukur kemampuan individu (asesi dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan). Berikut diinformasikan berbagai segi yang terkait dengan penerapan Fit and Proper Test di lingkungan BUMN.

1. Kelembagaan

Seperti telah kita ketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM) adalah sebuah Perusahaan Nasional satu-satunya penyelenggara informasi dan komunikasi (InfoCom) serta penyedia jasa dan telekomunikasi secara lengkap (full service and network provider) yang terbesar di Indonesia.

Profesionalitas sangat dibutuhkan dalam menjalankan roda perusahaan ini dan tentunya perlu dukungan dari pegawainya yang diharapkan mempunyai kapasitas yang sesuai dengan bidang kerjanya. Untuk itu dalam membangun pola Fit and Proper Test dalam kurun perilaku Assessment Center di PT. TELKOM, telah dibentuk struktur kelembagaan sebagai berikut:

Gambar 4.1. Struktur Pelaksana Seleksi Pegawai PT TELKOM



Sumber: SGM HR. CENTRE, Direktorat Human Capital & General Affair, 25-02-2009

Bagian-bagian tersebut terkait dengan Organisasi Human Resource Assessment Services yang terdiri atas:

- a. General Manager HRAS
- b. Bagian Planning & Development
- c. Bagian Assessment Management
- d. Bagian Personnel Quality Development
- e. Bagian General Support.

Bagian yang terlibat langsung dalam penilaian/asessmen kompetensi pegawai adalah Bagian Assessment Management dan Bagian Personnel Quality Development. Sedangkan pelaksanaan Sidang Jabatan dilakukan oleh para pejabat struktural sesuai dengan tingkat jabatan personel yang diases. Sidang Jabatan ini terdiri dari 3 (tiga) tingkat plus Sijab Mutasi Nasional. Sijab Tk I untuk jabatan dengan Band 1, Tk II untuk Band II, Tk III untuk Band III s/d VII, dan Sijab Mutasi adalah untuk Mutasi Nasional (tanpa promosi atau kenaikan pangkat) untuk Band III dan IV.

Tidak jauh berbeda dengan di PT. TELKOM, dalam rangka menunjang Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai, serta untuk menjamin objektivitas penetapan Level Kompetensi dan Grade Pegawai serta penetapan kandidat pemangku jabatan, PLN (Perusahaan Listrik Negara) pun membentuk Komite Appraisal Kompetensi dan Kinerja Pegawai yang terdiri dari:

1. Komite Appraisal Level A;
2. Komite Appraisal Level B;
3. Komite Appraisal Level C;
4. Komite Appraisal Level D;
5. Komite Appraisal Level E.

Untuk setiap Komite tersebut, terdapat pembagian kewenangan yang jelas, dengan susunan keanggotaan sebagai berikut:

Komite Appraisal Level A:

Ketua merangkap anggota : Direktur Utama

Wakil Ketua merangkap anggota : Wakil Direktur Utama

Sekretaris merangkap anggota : Direktur SDM dan Umum

Anggota :

Direktur Konstruksi Strategis;
Direktur Perencanaan dan Teknologi;
Direktur Jawa-Madura-Bali;
Direktur Luar Jawa-Madura-Bali;
Direktur Keuangan;
Kepala Satuan Pengawas Intern.

Pihak Independent :

1. Pemberi referensi (mentor);
Pejabat Senior yang dipilih Board of Director (bilamana diperlukan);
Konsultan (bilamana diperlukan).

Komite Appraisal Level B:

Ketua merangkap anggota

Direktur SDM dan Umum.

Sekretaris merangkap anggota

Deputi Direktur pada Direktorat SDM dan Umum (yang menangani bidang pengembangan SDM).

Anggota

1. Direksi Perseroan (yang terkait);
Deputi Direktur (yang terkait);
Kepala Satuan (yang terkait);
Pejabat yang menangani Kinerja Korporat atau KPUB.

Pihak Independent

Pemberi referensi (mentor);
Manajemen Atas yang ditunjuk Direktur SDM dan Umum (bilamana diperlukan);
Konsultan (bilamana diperlukan).

Komite Appraisal Level C:**Ketua merangkap anggota**

Deputi Direktur pada Direktorat SDM dan Umum (yang menangani bidang Pengembangan SDM).

Sekretaris merangkap anggota

Asisten Deputi Direktur pada Direktorat SDM dan Umum (yang menangani pengelolaan karir).

Anggota

1. Deputi Direktur (yang terkait);
2. Kepala Satuan (yang terkait).

Pihak Independent

Pemberi referensi (mentor);
Konsultan (bilamana diperlukan).

Komite Appraisal Level D:**Ketua merangkap anggota**

General Manager.

Sekretaris merangkap anggota

Manajer Bidang SDM.

Anggota

Manajer Bidang (yang terkait);
Manajer Unit Pelaksana;
Manajer Sub Unit Pelaksana;
Ketua Tim Kinerja Unit Induk.

Pihak Independent

Pemberi referensi (mentor);
Konsultan (bilamana diperlukan).

Komite Appraisal Level E:**Ketua merangkap anggota**

Manajer Bidang SDM.

Sekretaris merangkap anggota

Deputi Manajer Bidang SDM

Anggota

1. Manajer Bidang (yang terkait);
2. Manajer Unit Pelaksana;
3. Kepala Auditor Internal.

Pihak Independent

Pemberi referensi (mentor);
Konsultan (bilamana diperlukan).

2. Hubungan Kerja Pelaksana Seleksi

Hubungan kerja antara pelaksana seleksi di kedua BUMN adalah bekerja sama dalam hal kelengkapan data-data administratif. Sebagai contoh, dalam tahap pertama fit and proper test yaitu pada tahap persetujuan, pegawai harus memenuhi persyaratan administratif, antara lain:

1. Syarat pendidikan;
2. Diklat yang pernah diikuti;
3. Pengalaman kerja;
4. Track record yang menyatakan bahwa pegawai yang bersangkutan sudah terdaftar dalam Talent Pool (kelompok pegawai yang setelah di assess memiliki kompetensi yang baik atau berprestasi).

Untuk Talent Pool ini, maka dalam kondisi tertentu cukup menunggu posisi jabatan yang kosong untuk ditempati. Namun jika tersedia posisi jabatan yang kosong juga diminati, maka para 'talent pool' harus saling bersaing. Tentu saja dalam hal ini, tim pelaksana seleksi harus bekerja sama dengan bagian lain untuk mendapatkan syarat-syarat administratif yang harus dilengkapi dan dipenuhi.

Sementara itu dalam melaksanakan seleksi di PT Telkom, dua uni kerja yang terlibat langsung adalah bagian Assessment Management dan bagian Personnel Quality Development. Fungsi yang dijalankan oleh kedua bagian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Bagian Assessment Management:

Bagian Assessment Management, dipimpin oleh seorang manager, yaitu Manager Assessment Management. Tugas pokok Manager Assessment Management adalah menyelenggarakan operasi layanan assessment, rekrut/seleksi, serta jasa lainnya yang relevan. Untuk menjalankan tugas pokok dimaksud, Manager Assessment Management melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- Melakukan Analisa dan evaluasi efektifitas tools/metode yang digunakan dalam pelaksanaan assessment, rekrutment, seleksi, dan jasa lainnya yang relevan;
- Mengembangkan materi, metode, dan alat tes yang efektif untuk assessment, rekrut/seleksi, dan jasa lainnya yang relevan baik untuk internal TELKOM maupun untuk eksternal TELKOM;
- Menyelenggarakan assessment karyawan melalui metode Assessment Center, Assessment 360' ataupun metode lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan/permintaan perusahaan untuk memperoleh data yang akurat mengenai potensi dan kompetensi karyawan;
- Menyelenggarakan proses rekrut/seleksi sesuai dengan requirement dan formasi job untuk keperluan internal TELKOM;

- Mengendalikan kegiatan layanan assessment dan rekrut/Seleksi termasuk mengatur schedule dan alokasi tenaga assessors pada berbagai kegiatan proyek assessment dan rekrutment;
- Mengelola administrasi data/informasi hasil-hasil (records) assessment, rekrut/seleksi dan jasa lain yang relevan;
- Melakukan rekrut & seleksi tenaga assessor eksternal, role player, observer, tester dan fasilitator untuk mendukung pelaksanaan kegiatan assessment, rekrut dan seleksi yang dikelola HRAS.
- Dalam melaksanakan tugasnya, Manager Assessment Management berinteraksi dengan SGM. HR. Center, dalam hal pengelolaan tindak lanjut hasil assessment dan rekrut/seleksi.

Bagian Personnel Quality Development:

Bagian PQ. Development dipimpin oleh seorang manager, yaitu Manager PQ. Development. Tugas pokok Manager PQ. Development adalah menyelenggarakan operasi layanan pengembangan kompetensi personal qualities dan jasa lainnya yang relevan. Untuk menjalankan tugas pokok dimaksud, Manager PQ Development melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- Melakukan Analisa dan evaluasi efektifitas tools/metode yang digunakan dalam pelaksanaan pengembangan personal qualities;
- Mengembangkan materi, metode, dan alat tes yang efektif untuk program pengembangan kompetensi personal qualities, dan jasa lainnya yang relevan baik untuk internal TELKOM maupun untuk eksternal TELKOM;
- Menyelenggarakan proses pengembangan kompetensi personal qualities meliputi Post Assessment Center, Konseling Manager Lini, Employee Counseling Program (ECP) maupun jasa lainnya yang relevan sesuai kebutuhan/pemintaan pengguna untuk memperoleh hasil pengembangan personal qualities yang optimal;
- Mengendalikan kegiatan pengembangan personal qualities termasuk mengatur schedule dan alokasi tenaga pada berbagai kegiatan pengembangan tersebut;
- Mengelola administrasi data/informasi hasil-hasil(records) pengembangan kompetensi personal qualities dan jasa lain yang relevan;
- Mengelola pengembangan kualitas assessors.
- Dalam melaksanakan tugasnya, Manager PQ. Development berinteraksi dengan SGM. HR. Center, dalam hal pengelolaan tindak lanjut hasil pengembangan personal qualities.

Komite appraisal Kompetensi dan Kinerja Pegawai PT PLN bekerja sama dengan bagian lain untuk mendapatkan referensi dokumen yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menilai kompetensi dan kinerja individu. Dalam hal ini untuk menilai calon pejabat yang akan mendapatkan posisi jabatan tertentu. Referensi dokumen tersebut terdiri dari:

- a. Curriculum Vitae;

- b. Hasil Evaluasi Pelaksanaan Diklat Berbasis Kompetensi;
- c. Hasil Evaluasi Hard Competency Test (Paper Presentation);
- d. Hasil Evaluasi Personal Development Program I Talent Development Program;
- e. Hasil Evaluasi Strategic Specialist Education / Executive Education;
- f. Hasil Evaluasi Assessment Centre.

Komite Appraisal Kompetensi dan Kinerja Pegawai memiliki peran dalam proses:

- 1) penilaian kompetensi dan kinerja pegawai;
- 2) pelaksanaan uji portofolio kompetensi;
- 3) validasi data;
- 4) penelusuran dan penetapan kandidat pemangku jabatan;
- 5) pembinaan terhadap pegawai yang tidak melaksanakan proses pembinaan pegawai.

Pada dasarnya kelima Komite Appraisal Kompetensi dan Kinerja Pegawai tersebut di atas memiliki peran dan fungsi yang sama, akan tetapi yang menjadi pembeda adalah tingkat jabatan pegawai yang menjadi objek penilaian. Komite Appraisal (selanjutnya disingkat KA) Level A melakukan penilaian atas kinerja individu dan kompetensi terhadap pegawai yang menduduki posisi pada Jenjang Jabatan Manajemen Atas, KA Level B untuk jabatan Manajemen Menengah, KA Level C untuk jabatan Manajemen Dasar di Kantor Pusat, KA Level D untuk jabatan Manajemen Dasar di Unit Induk, KA Level E untuk Jabatan Supervisory Dasar.

Pada umumnya, Komite Appraisal disetiap level bertugas untuk:

- a. Melakukan penilaian atas kinerja individu dan kompetensi terhadap level-level yang relevan;
- b. Menentukan ranking kandidat suksesi jabatan sebagaimana dimaksud dalam huruf a;
- c. Melaksanakan uji portofolio kompetensi dalam hal referensi dokumen huruf a s.d. f belum cukup memberikan informasi bagi penentuan pemangku jabatan;
- d. Membuat berita acara hasil penilaian sebagaimana dimaksud dalam huruf c;
- e. Memberikan teguran kepada Pejabat yang tidak melaksanakan proses pembinaan;
- f. Memberikan teguran kepada Pegawai yang memberikan data yang tidak valid.

3. Kedudukan Lembaga Pelaksana Seleksi

Sidang Jabatan dan Komite Appraisal masing-masing bertanggung jawab langsung kepada Direksi Perusahaan atas pelaksanaan tugas yang dilaksanakan selama masa penugasannya. Karena pembentukannya didasarkan pada Keputusan Direksi maka kedudukannya cukup kuat dan kewenangannya cukup besar dalam menentukan seseorang pegawai memenuhi atau tidak memenuhi persyaratan kompetensi yang sudah ditentukan.

4. Dasar Hukum Pelaksanaan Seleksi

Sijab ditetapkan dengan keputusan Direksi yang dikelola oleh Human Capital & General Affair PT. TELKOM. Sedangkan Komite Appraisal dibentuk dengan Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) Nomor 095.K/DIR/2008 Tentang Pembentukan Komite Appraisal Direksi PT.PLN (Persero).

5. Sumber Daya Manusia

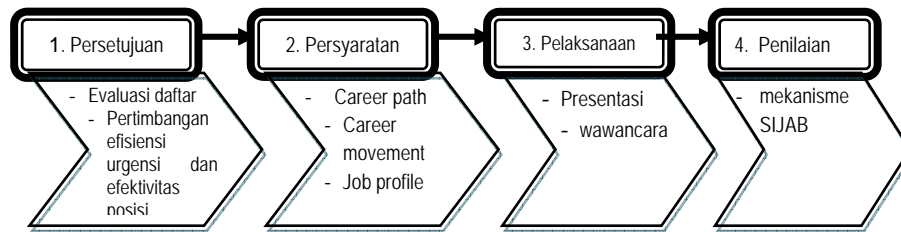
Manajer Assessment Management di PT Telkom membawahi 14 orang, yaitu: 3 org Senior Assesor, 2 org Assesor 1, 3 org Band 4 (Assesment :Method, Competency, Recrut & Selec), 3 org Band 5 (Assesment Center sup, comp sup, Recrut& Selec), 3 org Band 6 (Preparation Ass Center Record Filling, Prep Ass Comp Record Filling, Prep Recrut&Selec Record Filling). Sedangkan Manajer PQ. Development membawahi 6 orang, yaitu: 2 org Band 4 (Post Assesment Center, Konselling & Ass Training), 2 org Band 5 (Prep & Deliv Post Ass Center, Prep Deliv Kons & Ass Training), 2 org Band 6 (Collect Report post Ass, Collect Kons Ass training)

Adapun di PT PLN, Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan seleksi umum pejabat berada dibawah Direktur Utama. Dalam pelaksanaannya, maka yang melakukan fungsi bidang pengembangan SDM ini adalah Deputy Direktur pada Direktorat SDM dan Umum. Asisten Deputy Direktur membantu pelaksanaan tugas yang diemban oleh Deputy Direktur. Sementara itu untuk kelancaran pelaksanaan tugas, dibentuk Manajer Bidang dan Deputy Manajer Bidang. Kesemuanya itu terlibat dalam 5 Level Komite Appraisal yang dibentuk.

6. Standar Operasional Dan Prosedur (SOP)

Tahapan yang dilakukan dalam pelaksanaan fit and proper test di PT Telkom dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 4.2.
Tahapan Fit and Proper Test di PT Telkom, Tbk.



Sumber: SGM HR. CENTRE, Direktorat Human Capital & General Affair, 25-02-2009

Dari gambar tersebut, dapat dijelaskan ke-4 tahapan yang harus dilaksanakan dalam pelaksanaan fit and proper test yaitu :

1. Tahap Persetujuan

Dalam tahap ini, ada beberapa hal yang harus dilakukan. *Pertama*, mengevaluasi daftar posisi kosong dan kandidat yang akan mencalonkan diri. Pegawai harus memenuhi persyaratan administrative antara lain: pendidikan, diklat yang pernah diikuti, pengalaman kerja serta track record yang menyatakan bahwa pegawai yang bersangkutan sudah terdaftar dalam Talent Pool (kelompok pegawai yang setelah di akses memiliki kompetensi yang baik atau berprestasi) sehingga cukup menunggu posisi jabatan yang kosong untuk ditempati. Namun, jika tersedia posisi jabatan yang kosong juga diminati, maka para 'talent pool' harus saling bersaing. *Kedua*, melakukan pertimbangan terkait dengan pelaksanaan fit and proper test baik dari segi efisiensi urgensi dan efektivitas posisi.

2. Tahap Persyaratan

Tahapan kedua dalam fit and proper test PT.Telkom adalah dari segi persyaratan. Para penyeleksi harus mempertimbangkan dari sisi *Career Path* (jalur karir), *Career Movement* (pergerakan karir), dan *Job Profile* (profil jabatan) nya.

3. Tahap Pelaksanaan

Pelaksanaan fit and proper test menggunakan instrument test berupa presentasi dan wawancara. *Presentasi*, dilaksanakan untuk mendapatkan pemahaman para kandidat tentang permasalahan yang dihadapi berikut solusi yang ditawarkan. Sedangkan, *wawancara*, dilakukan untuk mendapatkan pendalaman tentang minat, bakat dan komitmen dari para kandidat. Selanjutnya, penilaian dilakukan oleh tim yang ditunjuk melalui SK Direksi.

4. Tahap Penilaian

Tahap yang terakhir adalah tahap penilaian. Hasil dari Fit and Proper pada tahap ini berupa 3 kandidat terbaik yang dilakukan melalui mekanisme Seleksi Jabatan (SIJAB). Key indicator pada masing-masing kompetensi dinilai dengan skala penilaian sebagai berikut :

Tabel 4.1.
Skala Penilaian Indikator Kunci

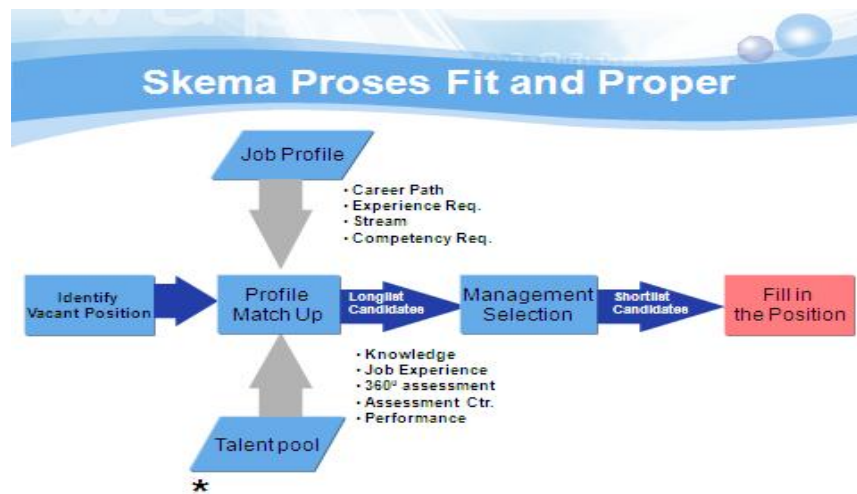
Skala Penilaian	Nilai Gap	Keterangan
Sangat kurang	-2	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya jauh dibawah key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Kurang Memadai	1	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya di bawah key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Memadai	0	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya sesuai key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Diatas Memadai	1	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya di atas key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Istimewa	2	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya jauh di atas key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan.

Sumber: SGM HR. CENTRE, Direktorat Human Capital & General Affair, 25-02-2009

Untuk mendapatkan para calon pejabat yang tepat untuk menempati posisi yang strategis, PT.Telkom memiliki beberapa alternative skema dalam melaksanakan fit and proper test, antara lain:

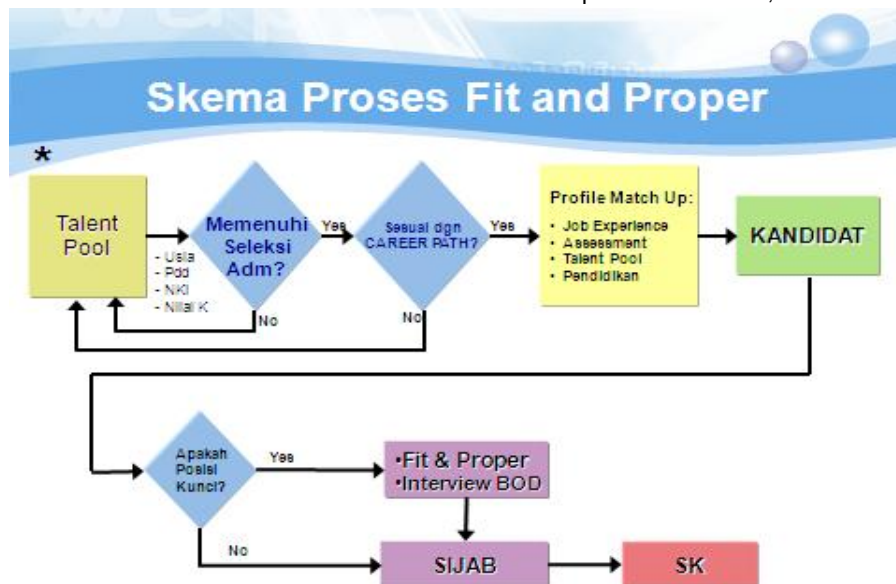
Gambar 4.3.

Alternatif Pertama Skema Proses Fit And Proper Di Pt. Telkom, Tbk.



Sumber: SGM HR. CENTRE, Direktorat Human Capital & General Affair, 25-02-2009

Gambar 4.4.
Alternatif Kedua Skema Proses Fit And Proper Di Pt. Telkom, Tbk.



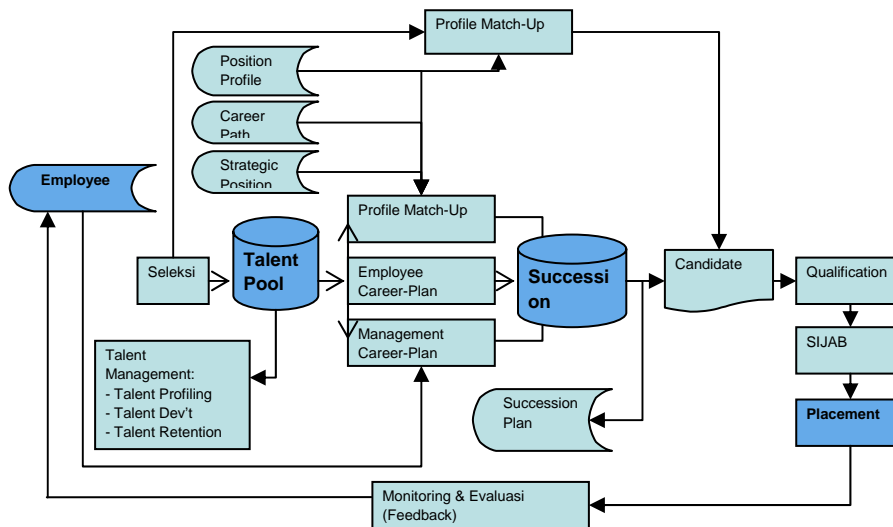
Sumber: SGM HR. CENTRE, Direktorat Human Capital & General Affair, 25-02-2009

Adapun proses assessment yang dilakukan oleh PT Telkom dilakukan dengan metode assessment on line 360 derajat, penilaian dilakukan tertutup, penilaian dilakukan 1 kali setahun, karyawan dinilai pada kompetensi yang dipersyaratkan di posisinya: core competency dan specific Competency (untuk Personal Quality terdiri dari 15 kompetensi, dimana setiap job mensyaratkan 5-6 kompetensi), sedangkan

untuk skill dan knowledge disusun berdasarkan Job Stream: Infocom, Marketing & Sales, Business, logistic, Finance Human Capital, General.

Adapun jalur karir pegawai di PT Telkom secara keseluruhan dapat dilihat dalam gambar dibawah ini:

Gambar 4.5 . Jalur Karir dan Sistem Suksesi Pegawai PT Telkom, Tbk.



Sumber: SGM HR. CENTRE, Direktorat Human Capital & General Affair, 25-02-2009

Suksesi Jabatan yang dilakukan oleh PT PLN merupakan rangkaian proses penelusuran, pengidentifikasian, pembinaan, dan pengembangan Kompetensi dan Karir Pegawai dalam mengisi Jabatan saat dibutuhkan oleh Perseroan. Komite appraisal berperan aktif dalam pelaksanaan suksesi jabatan untuk mendapatkan calon-calon pejabat strategis untuk menempati jabatan yang tersedia, meliputi :

1. Perencanaan Suksesi Jabatan yang meliputi aktivitas:
 - pengidentifikasian Pegawai dengan Kompetensi Individu yang paling sesuai dengan syarat Kebutuhan Kompetensi Jabatan;
 - penetapan urutan kandidat Suksesi Jabatan dilakukan berdasarkan faktor kalibrasi suksesi
2. Pegawai yang dapat menjadi Kandidat pemangku Jabatan Struktural adalah Pegawai yang memenuhi persyaratan
3. Penentuan kandidat untuk Suksesi Jabatan dilaksanakan oleh Komite Appraisal.

7. Instrumen Assessment

Instrument test yang digunakan oleh PT.Telkom dalam pelaksanaan fit and proper test adalah dengan presentasi dan wawancara. Presentasi, dilaksanakan untuk mendapatkan pemahaman para kandidat tentang permasalahan yang dihadapi berikut solusi yang ditawarkan. Sedangkan, wawancara, dilakukan untuk mendapatkan pendalaman tentang minat, bakat dan komitmen dari para kandidat.

Adapun kompetensi-kompetensi yang diassess adalah sebagai berikut:

- Strategic Orientation (Orientasi terhadap pengembangan strategi organisasi)
- Action Management (Manajemen Aksi)

- Lesadership of Change (Kepemimpinan dalam era perubahan)
- Networking (Jaringan Kerja)
- People Development (Pengembangan Manusia)
- Enterpreuneurial skill (Keahlian Enterprenerial)
- Organizational Awareness (Pemahaman tentang Organisasi)
- Decision Making (Pengambilan Keputusan)
- Interpersonal Relation (Hubungan interpersonal)
- Conceptual Thinking (Kemampuan Berfikir Konseptual)
- Analytical Thinking (Kemampuan Berfikir Analitis)
- Fairness to subordinate (Kewajaran Sikap kepada bawahan)
- Learning Ability (Kemampuan Belajar)
- Legal Awareness (Pemahaman tentang Hukum)
- Tolerance for Stress (Tingkat Toleransi terhadap Stress)

Instrumen yang digunakan oleh Komite Appraisal PT PLN berupa referensi dokumen antara lain:

Curriculum Vitae;

Hasil Evaluasi Pelaksanaan Diklat Berbasis Kompetensi;

Hasil Evaluasi Hard Competency Test (Paper Presentation);

Hasil Evaluasi Personal Development Program / Talent Development Program;

Hasil Evaluasi Strategic Specialist Education / Executive Education;

Hasil Evaluasi Assessment Centre.

Dari instrument yang digunakan, akan dihasilkan output yaitu:

- a) Penentuan Pegawai yang memenuhi kualifikasi Talent;
- b) Rekomendasi jalur karir Pegawai yang memenuhi kualifikasi Talent;
- c) Penentuan Grade dan level Kompetensi Pegawai;
- d) Penentuan kandidat suksesi.

B. Gambaran Pelaksanaan Seleksi Pejabat di Pemerintah Daerah Propinsi

1) Kelembagaan

Struktur Pelaksana Seleksi

Pada pemerintah provinsi, setiap daerah memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda untuk pelaksana seleksi. Namun pada umumnya proses seleksi pejabat publik dilakukan oleh Tim Baperjakat. Dimana anggota tim baperjakat terdiri dari Sekretaris Daerah, Kepala BKD, Asisten Sekda yang membidangi dan lain-lain, sesuai kebijakan Gubernur. Sebagai contoh adalah yang ada pada provinsi DKI Jakarta, dimana struktur tim pelaksana seleksi, Tim Baperjakat, adalah sebagai berikut:

- 1). Untuk eselon II dan III pimpinan satuan organisasi serta jabatan struktural lain yang disetarakan dengan eselon II atau eselon III pimpinan unit terdiri dari:
 - Ketua merangkap anggota : Sekretaris Daerah

- Sekretaris bukan anggota: Kepala Bidang pada BKD yang membidangi pengembangan karir
 - Anggota: Asisten Sekda yang membidangi, Kepala Bawasda, Kepala BKD
- 2). Untuk eselon III dan pejabat struktural yang disetarakan dengan eselon III :
- Ketua merangkap anggota : sekretaris daerah
 - Sekretaris bukan anggota : Kepala Bidang pada BKD yang membidangi pengembangan karir
 - Anggota : Asisten Sekda yang membidangi, Kepala Bawasda, Kepala BKD, pimpinan satuan organisasi yang bersangkutan, walikotamadya/ Bupati administrasi kepulauan seribu bagi pejabat diwilayahnya, Kepala Biro Administrasi Wilayah khusus untuk jabatan Camat
- 3). Untuk eselon IV dan pejabat struktural yang disetarakan dengan eselon IV :
- Ketua merangkap anggota : asisten tata praja dan aparatur
 - Sekretaris bukan anggota: Kepala Bidang pada BKD yang membidangi pengembangan karir
 - Anggota: Kepala BKD, Kabid Aparatur dan khusus pada Bawasda, walikotamadya/Bupati administrasi kepulauan seribu bagi pejabat diwilayahnya, Kepala Biro Administrasi Wilayah khusus untuk jabatan Camat, Lurah dan wakil lurah
- 4). Untuk eselon V dan pejabat struktural yang disetarakan dengan eselon V :
- Ketua merangkap anggota: Kepala BKD
 - Sekretaris bukan anggota: Kepala Bidang pada BKD yang membidangi pengembangan karir
 - Anggota : Kabid Aparatur dan khusus pada Bawasda, pimpinan satuan organisasi yang bersangkutan
- 5). Pada BUMD :
- Ketua merangkap anggota : Sekretaris daerah
 - Sekretaris bukan anggota: Kepala Bidang pada BKD yang membidangi pengembangan karir
 - Anggota : Para Asisten Sekda yang membidangi, Kepala bawasda, kepala BKD, Kepala BPM dan PKUD

Hubungan Kerja Pelaksana Seleksi dengan OPD lain,

Tim pelaksana seleksi dengan OPD lain, biasanya berkoordinasi untuk memberikan informasi atau masukan dalam persyaratan administratif. Dalam seleksi administrasi ini dibutuhkan data yang berkaitan dengan :

- a. Status kepegawaian PNS
- b. Pangkat Golongan/ Ruang
- c. Nilai DP3 pada dua tahun yang terakhir
- d. Kesesuaian pendidikan
- e. Ketersediaan formasi bagi target jabatan tersebut

- f. Dan informasi lain yang dibutuhkan dalam proses seleksi

Peran/Fungsi Pelaksana Seleksi

Fungsi Tim pelaksana seleksi adalah memberikan pertimbangan mengenai pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan kepada gubernur dan atau pejabat yang berwenang meliputi jabatan eselon II,III,IV,V, struktural lainnya dan pimpinan BUMD/BUD.

Kedudukan Pelaksana Seleksi Tim pelaksana seleksi tim mempunyai kedudukan sebagai pihak yang membantu gubernur dan atau pejabat yang berwenang dalam mengambil keputusan, pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural

2) Dasar Hukum

- Dasar hukum tim Baperjakat tingkat nasional adalah Keppres No.47 Tahun 1994
- Undang –Undang No : 43 tahun 1999 : Pasal 17 ayat (2)

“Pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan”

- Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural , (PP : 100 th 2000 jo PP 13 tahun 2002)

Penjelasan Umum Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000

“Untuk mencapai obyektifitas dan keadilan dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural ketentuan dalam peraturan ini juga menerapkan nilai nilai impersonal, keterbukaan dan penerapan persyaratan jabatan yang terukur bagi pegawai negeri”

Dasar hukum pelaksana seleksi di pemerintah provinsi umumnya berdasarkan kebijakan daerah masing-masing. Ada yang berupa Peraturan Gubernur, SK Gubernur, Keputusan Gubernur maupun Perda .

Contohnya pada Provinsi DIY, Pelaksana Seleksinya adalah Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai (Balai PKP) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi DIY Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

3) S O P (Standar Operasional dan Prosedur)

Setiap provinsi memiliki prosedur seleksi yang berbeda. Namun secara garis besar, tahap-tahap yang ditempuh dalam proses seleksi pejabat publik adalah :

- **Seleksi Administratif** : pada tahap ini para calon pejabat akan diseleksi data-datanya sesuai persyaratan yang berlaku. Data-data yang dibutuhkan adalah tentang Status kepegawaian PNS, Status kepegawaian PNS, Nilai DP3 pada dua

tahun yang terakhir, Kesesuaian pendidikan, Ketersediaan formasi bagi target jabatan tersebut.

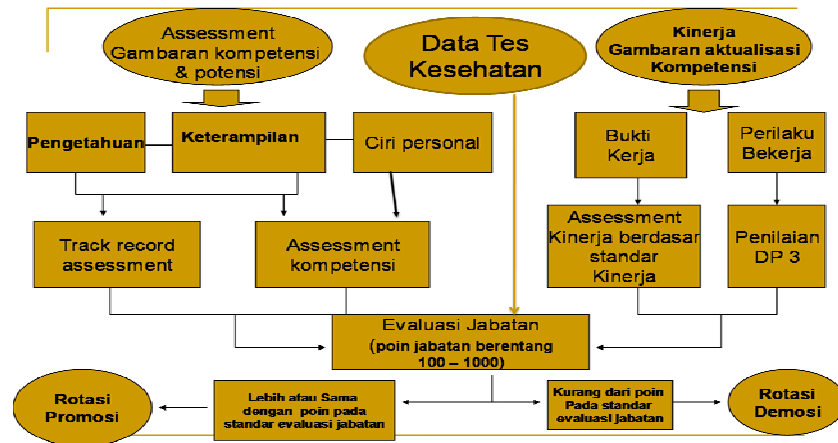
- **Tes Kesehatan** : setiap calon pejabat akan dites kesehatannya yang dilaksanakan oleh tim yang telah ditunjuk.

Contohnya pada provinsi Jawa Barat dan Jawa Timur: Setiap tahun PNS di lingkungan Provinsi Jawa Barat melakukan cek kesehatan yang dilaksanakan oleh tim yang telah ditunjuk. Hasilnya akan disimpan sebagai data kesehatan personal. Khusus untuk proses seleksi Eselon II, maka para kandidat diwajibkan menjalani cek kesehatan fisik dan psikologis yang dilakukan di RS. Hasan Sadikin. Dari data tahunan dan data RS. Hasan Sadikin dapat diambil kesimpulan mengenai aspek fisik dan psikologis kandidat ketika nantinya bertugas dan menerima tanggung jawab dalam jabatan barunya tersebut.

- **Proses seleksi oleh tim assesor (Track Record Assessment):** Tahap seleksi ini dilakukan oleh tim assesor provinsi. Pada tahap ini calon pejabat akan dites dengan metoda-metoda tertentu untuk diketahui potensi mereka (IQ, EQ, leadership, teamwork, komunikasi). Contohnya pada Provinsi Jawa Barat: Assessment dilakukan oleh Tim Assesor Prov Jabar bersertifikat assessment center, dengan metoda Paper & Pencil Test, In Tray, LGD, dan Simulasi. Instrumen merupakan hasil adaptasi dari instrumen standar yang diperoleh dari berbagai sumber , dengan bimbingan dari Ahli psikologi & pengukuran . Aspek potensi tergali lalu dikonversi menjadi 38 prediksi kompetensi sesuai Kep BKN 46 A
- **Penyampaian rekomendasi kepada Gubernur** : Hasil proses seleksi oleh tim assesor dianalisis, kemudian ditentukan peringkat para calon. Calon pejabat yang masuk peringkat 3 besar kemudian direkomendasikan kepada Gubernur. Karena keputusan penentuan yang terpilih tetap terletak pada Gubernur.

Dalam gambar di bawah ini dapat dilihat suatu sistem integrasi data yang kurang lebih menunjukkan sistem seleksi pejabat yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dimana didalamnya terlihat proses yang global yang harus dilalui oleh seorang pegawai yang akan dipromosikan. Proses tersebut membutuhkan suatu sistem pengolahan data yang lebih akurat dan maju agar proses seleksi dapat berjalan secara adil dan transparan.

Gambar 4.6.
Sistem Integrasi Data di Provinsi Jawa Barat



Sumber: BKD Propinsi Jawa Barat (2009)

4) Instrumen

Instrumen yang dipakai tergantung dari metode-metode yang dipakai oleh tim assesor. Tidak ada standarisasi instrumen yang akan dipakai, yang penting informasi (administrasi dan kompetensi) yang dibutuhkan dapat digali dengan instrumen tersebut. Contohnya pada provinsi NAD, instrumen yang dipakai adalah sebagai berikut :

Instrumen terdiri dari 2 jenis yaitu *pertama* berkenaan dengan persyaratan administratif dan *kedua* berkenaan dengan kompetensi.

1. Persyaratan administrasi

- Dasar yang digunakan: PP 100/2000 tentang pengangkatan PNS menjadi pejabat struktural
- Persyaratan mencakup: status PNS sekurang-kurangnya pangkat 1 tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditawarkan
- Dokumen: SK kepangkatan, DP3, surat keterangan persetujuan untuk memberi izin dari atasan, Curriculum Vitae.

2. Kompetensi

Kompetensi yang diukur baik aspek manajerial skill maupun technical skill, yaitu meliputi:

- Integritas Personal dan Kepemimpinan
- Visi dan Misi
- Kemampuan mendapatkan sesuatu dari orang lain
- Komunikasi

- Kompetensi Profesional
- Berpikir Strategis
- Fokus kepada Pencapaian Hasil

Perwujudan dari aspek-aspek yang akan diukur tersebut dituangkan melalui instrumen yang digunakan dalam masing-masing tahapan tes. Setiap jenis tes bisa diarahkan untuk mengukur satu atau lebih jenis kompetensi. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.2.
Instrumen Penilaian Kompetensi Pejabat Eselon II Provinsi NAD

Kompetensi yang diukur	Tes intelegensi	Tes tulis	LGD	Wawancara	Lainnya
Integritas personal dan kepemimpinan			Ya	Ya	Latar belakang
Visi dan misi		Ya		Ya	
Kemampuan mendapatkan sesuatu dari orang lain			Ya	Ya	
Kompetensi Profesional		Ya	Ya		Penilaian borang lamaran
Berpikir Strategis	Ya				
Fokus pada pencapaian hasil		Ya		Ya	
Komunikasi		Ya	Ya		

Sumber : Tim HR Provinsi Nanggroe Aceh Darussalaam

C. Gambaran Pelaksanaan Seleksi Pejabat di Pemerintah Daerah Kota

Pelaksanaan Seleksi Pejabat Publik atau Pejabat Struktural yang dilaksanakan di daerah memiliki variasi yang cukup beragam dalam prakteknya. Melalui serangkaian studi lapangan diperoleh beberapa temuan yang menarik yang bisa disusun menjadi sebuah gambaran besar mengenai kondisi empirik pelaksanaan Seleksi Pejabat Publik di Kabupaten/Kota. Adapun daerah yang diambil sebagai sampel dari studi ini adalah Kota Yogyakarta, Semarang, Surakarta, Malang, Banjarbaru, dan Surabaya.

1. Kelembagaan

Aspek kelembagaan dalam Seleksi Pejabat Publik dilihat dari segi struktur pelaksanaan seleksi; hubungan kerja pelaksana seleksi dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD); mekanisme pengusulan lowongan jabatan, peran dan fungsi pelaksana seleksi; dan posisi serta kedudukan lembaga pelaksanaan seleksi. Masing-masing aspek dalam kelembagaan akan diperbandingkan antara satu daerah dengan yang lain.

Untuk kegiatan seleksi yang berlangsung di Kota Yogyakarta, melibatkan beberapa pihak yakni BKD, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah (Setda), SKPD, Fakultas Psikologi UGM, Assessment Center Pemerintah Provinsi DI Yogyakarta, Walikota Yogyakarta, dan Gubernur DI Yogyakarta. Sementara di Kota Semarang, Seleksi Pejabat melibatkan pihak Sekretaris Daerah, Kepala BKD, Kepala Inspektorat, Asisten Administrasi Pemerintahan Setda, Asisten Administrasi Pemerintahan Sekda, Asisten Administrasi Umum Setda, Bagian Anggaran, Bappeko, Bakesbang Linmas, dan Kepala Bidang Pengembangan Pegawai BKD. Sedikit berbeda dengan struktur pelaksana di kota lain, struktur pelaksana seleksi di Kota Malang melibatkan BKD dan Baperjakat. Untuk BKD yang bertanggung jawab secara khusus terhadap kegiatan seleksi adalah Bidang Mutasi. Sementara personil Baperjakat terdiri dari : Sekretaris Daerah, 3 orang Asisten, Kepala Inspektorat, dan Kepala BKD sebagai Sekretaris.

Pada beberapa lokus yang kami teliti ditemukan dua metode pengusulan jabatan kosong. Metode pertama adalah pengusulan dari SKPD sementara metode yang kedua adalah BKD melakukan analisa terhadap database SDM di daerah untuk selanjutnya menemukan jabatan yang perlu diisi. Metode yang pertama bersifat lebih *bottom-up* sementara yang kedua lebih bersifat *top-down*.

Secara lebih detil metode pengusulan dari SKPD diterapkan oleh Kota Malang yakni SKPD memberikan informasi tentang jabatan kosong dan mengusulkan calon pejabat kepada BKD, melalui Bidang Mutasi. Sementara metode yang kedua dilakukan oleh Kota Yogyakarta, Kota Semarang dan Kota Surakarta. Dalam metode ini BKD melakukan inventarisasi jabatan yang kosong atau belum diisi pejabat kemudian baru mengusulkan pengisiannya. Bentuk pengusulannya ada yang langsung dilakukan melalui mekanisme rapat koordinasi, seperti yang dilakukan di Kota Surakarta. Akan tetapi ada pula yang menyampaikan informasi hasil inventarisasi kepada SKPD untuk selanjutnya dilakukan pengusulan personil oleh SKPD, seperti yang dilakukan oleh Kota Semarang. Sedikit berbeda dengan keduanya, di Kota Yogyakarta dilakukan kombinasi dari kedua metode di atas, yakni dengan cara BKD melakukan inventarisasi SDM sekaligus meminta informasi mengenai kebutuhan SDM maupun kebutuhan pengembangan jabatan dari tiap-tiap SKPD.

Pada masing-masing daerah juga memiliki keragaman peran dan fungsi pelaksana seleksi, meskipun perbedaannya tidak signifikan. Diferensiasi yang tidak terlalu tinggi ini disebabkan karena secara legal formal aturan yang digunakan adalah sama sehingga mekanisme umum dan pelaku-pelakunya tidak terlalu berbeda. Pelaksana dalam proses seleksi pejabat publik ada empat, yaitu :

1. Badan Kepegawaian Daerah (BKD);
2. Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat);
3. Walikota; dan
4. Lembaga di luar Pemda yang berfungsi memberikan asistensi.

Untuk Kota Semarang, peran dan fungsi masing-masing pelaksana proses seleksi adalah sebagai berikut :

- a. Sekda: (1) Menentukan waktu sidang BAPERJAKAT; (2) Memimpin sidang BAPERJAKAT; (3) Menyimpan hasil sidang BAPERJAKAT berupa pertimbangan dan saran kepada Walikota Semarang mengenai pengangkatan, pemin-dahan & pemberhentian PNS dalam & luar ja-batan structural esselon II kebawah & jabatan fungsional dilingkungan Pemerintah Kota Semarang, penyertaan PNS untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan/ fungsional/teknis, pemberian kenaikan pangkat bagi PNS yang menduduki jabatan structural & fungsional yang menunjukkan prestasi luar biasa baiknya/yang menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi Negara & perpan-jangan batas usia pensiun PNS yang men-duduki jabatan structural dan jabatan fungsi-onal dilingkungan Pemerintah Kota Semarang disertai alasan-alasan dan bukti objektif; (4) Memberikan bimbingan & pengarahan secara umum maupun teknis kepegawaian.
- b. Kepala BKD: (1) Menghadiri sidang BAPERJAKAT; (2) Turut secara aktif membahas materi dalam sidang BAPERJAKAT berdasarkan ketentuan yang ber-laku, fakta dan data yang objektif; (3) Mengetahui/menguasai teknis kepegawaian & teknis lainnya sesuai tugas pokok & fungsi masing-masing; (4) Memberikan penilaian terkait dengan persyaratan jabatan, penilaian standar kompetensi dan hal-hal yang terkait dengan Penerapan Disiplin Pegawai sesuai dengan Peraturan Kepe-gawaian yang berlaku secara nasional di lingkungan PNS.
- c. Kepala Inspektorat: (1) Menghadiri sidang BAPERJAKAT; (2) Turut secara aktif membahas materi dalam sidang BAPERJAKAT berdasarkan ketentuan yang berlaku, fakta & data yang objektif; (3) Mengetahui/menguasai teknis kepegawaian & teknis lainnya sesuai tugas pokok & fungsi masing-masing; (4) Memberikan penilaian berdasarkan track re-cord yang terkait akuntabilitas Kinerja Aparatur & pelanggaran Disiplin Pegawai. misalnya: apakah kandidat pernah terlibat KKN yang menimbulkan kerugian negara semasa menjadi pegawai/menduduki jabatan tertentu sebelum-nya
- d. Asisten Administrasi Pemerintahan Setda: (1) Membantu ketua dalam melaksanakan tugas-nya; Memimpin sekretariat; (2) Menerima tembusan surat tentang pengang-katan, pemindahan & pemberhentian PNS da-lam & luar jabatan structural esselon II ke-bawah & jabatan fungsional dilingkungan Pe-merintah Kota Semarang, penyertaan PNS untuk mengikuti pendidikan & pelatihan kepe-mimpinan/fungsional/teknis, pemberian kenaik-an pangkat bagi PNS yang menduduki jabatan struk-tural & fungsional yang menunjukkan prestasi luar biasa baiknya/yang menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi Negara & perpanjangan batas usia pensiun PNS yang menduduki jabatan structural & jabatan fungsional dilingkungan Pemerintah Kota Semarang; (3) Menyiapkan data & bahan sidang BAPERJAKAT; (4) Atas petunjuk ketua mengundang pejabat lain untuk didengar penjelasannya dalam sidang BAPERJAKAT; (5) Menyiapkan laporan hasil sidang BAPER-JAKAT berupa pertimbangan & saran kepada Walikota Semarang; (6) Memberikan keterangan teknis mengenai PNS yang diusulkan untuk dimutasikan dalam jabatan atau pangkat & perpanjangan batas usia pensiun.

- e. KaBid Pengembangan Pegawai BKD: (1) Membantu ketua dalam melaksanakan tugasnya; (2) Memimpin sekretariat; (3) Menerima tembusan surat tentang pengangkatan, pemindahan & pemberhentian PNS dalam & luar jabatan struktural eselon II ke bawah & jabatan fungsional dilingkungan Pemkot Semarang, penyertaan PNS untuk mengikuti pendidikan & pelatihan kepemimpinan/ fungsional/teknis, pemberian kenaikan pangkat bagi PNS yang menduduki jabatan struktural & fungsional yang menunjukkan prestasi luar biasa baiknya yang menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi Negara & perpanjangan batas usia pensiun PNS yang menduduki jabatan struktural & jabatan fungsional di lingkungan Pemerintah Kota Semarang; (4) Menyiapkan data dan bahan sidang BAPERJAKAT; (5) Atas petunjuk ketua mengundang pejabat lain untuk didengar penjelasannya dalam sidang BAPERJAKAT; (6) Menyiapkan laporan hasil sidang BAPERJAKAT berupa pertimbangan dan saran kepada Walikota Semarang; Memberikan keterangan teknis mengenai PNS yang diusulkan untuk dimutasikan dalam jabatan atau pangkat & perpanjangan batas usia pensiun.
- f. Anggota lain: Asisten Administrasi Pemerintahan dan Asisten Administrasi Umum Setda
- g. Tambahan: Bagian Anggaran, Bappeko, Bakesbang Linmas

Adapun untuk Kota Yogyakarta, memiliki peran dan fungsi yang sedikit berbeda, yaitu sebagai berikut :

1. BKD, yaitu; (1) Memberikan informasi mengenai kekosongan jabatan struktural. (2) Mengolah usulan dari SKPD mengenai kandidat pengisi lowongan untuk dikelompokkan kembali berdasarkan syarat administratif, kompetensi, prestasi kerja, kedisiplinan, dan sanksi hukuman yang pernah diterima; (3) Menerima dan mengolah hasil rekomendasi dari LPKM Fakultas Psikologi UGM mengenai kandidat-kandidat pejabat yang telah melalui tes psikologi, kemudian memberikan nama-nama kandidat bersama dengan datanya masing-masing kepada BAPERJAKAT;
2. SKPD sebagai pemegang data informasi SDM yang bekerja di SKPD tersebut, mengusulkan nama-nama kandidat yang dianggap patut dan layak untuk menduduki jabatan yang kosong.
3. LPKM Fakultas Psikologi UGM melakukan asesmen sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan dan berdasarkan standar kompetensi jabatan, baik yang umum maupun yang khusus.
4. Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) melakukan pertemuan di antara anggotanya untuk memeras para kandidat sehingga akhirnya menjadi 3 nama saja. Ketiga nama itulah yang kemudian diserahkan kepada Walikota untuk memperoleh pertimbangan khusus.
5. Walikota sebagai kepala daerah, (1) Mempertimbangkan ketiga nama kandidat berdasarkan pertimbangan khusus yang bersifat tertutup. Kemudian walikota juga melakukan diskusi dengan BAPERJAKAT mengenai kompetensi masing-masing kandidat; (2) Untuk jabatan eselon II, Walikota menerima rekomendasi yang diberikan oleh Provinsi DI Yogyakarta, kemudian melakukan wawancara lanjutan

kepada para kandidat. Selanjutnya Walikota yang akan menentukan siapa kandidat yang terpilih untuk menduduki jabatan struktural Eselon II yang ditawarkan

6. Assessment Center Provinsi DI Yogyakarta menyelenggarakan fit and proper test pada seleksi Pejabat Eselon II.
7. BAPERJAKAT Provinsi DIY melakukan pengolahan kembali untuk melihat dan menentukan kelayakan serta kemampuan kandidat untuk melaksanakan tugas pada jabatan eselon II. BAPERJAKAT kemudian memanggil kandidat yang bersangkutan untuk bertemu langsung dengan Gubernur Provinsi DI Yogyakarta.
8. Gubernur DI Yogyakarta bersama dengan BAPERJAKAT Provinsi DI Yogyakarta bertemu dengan kandidat pejabat Eselon II untuk melakukan wawancara serta mendengarkan paparan dari masing-masing kandidat.

Para pelaksana seleksi pejabat di Kota Surakarta memiliki peran dan fungsi sebagai berikut:

a. Baperjakat yang terdiri dari:

- 1) Sekretaris Daerah Kota Surakarta;
- 2) Asisten Administrasi Sekretariat Daerah Kota Surakarta, merangkap plt. Sekda Kota sebagai Ketua Baperjakat;
- 3) Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta;
- 4) Inspektur Kota Surakarta;
- 5) Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surakarta;
- 6) Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta (bukan anggota, menjabat sebagai Sekretaris Baperjakat).

b. Walikota Surakarta

Secara umum Sekretaris Baperjakat akan mempersiapkan seluruh perlengkapan yang dibutuhkan dengan dibantu staf BKD. Sementara itu anggota Baperjakat melakukan proses seleksi dengan mengamati kondisi perkembangan dari pegawai yang dimaksud, secara khusus sebenarnya yang dilakukan Baperjakat adalah terfokus pada seleksi administratif. Sementara Walikota memberikan keputusan akhir atas hasil seleksi.

Pelaksana Seleksi Pejabat Publik di Kota Banjarbaru memiliki peran dan fungsi sebagai berikut :

1. Walikota Banjarbaru sebagai Pengarah I;
2. Wakil Walikota Banjarbaru sebagai Pengarah II;
3. Sekretaris Daerah Kota Banjarbaru sebagai Ketua, bertugas sebagai berikut :
 - a. Menentukan waktu sidang BAPERJAKAT
 - b. Memimpin sidang BAPERJAKAT
 - c. Menyimpan hasil sidang BAPERJAKAT berupa per-timbangan & saran kepada Walikota Banjar-Baru me-ngenai pengangkatan, pe-mindahan & pemberhentian PNS dalam & luar jabatan structural esselon II kebawah & jabatan fungsional diling-kungan Pemerintah Kota BanjarBaru, penyertaan PNS untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan-

- an/fungsional/teknis, pemberian kenaikan pangkat bagi PNS yang menduduki jabatan struktural & fungsional yang menunjukkan prestasi luar biasa baiknya/ yang menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi Negara & perpanjangan batas usia pensiun PNS yang menduduki jabatan struktural dan jabatan fungsional dilingkungan Pemerintah Kota Banjarbaru disertai alasan-alasan dan bukti objektif.
- d. Memberikan bimbingan dan pengarahan secara umum maupun teknis kepegawaian
 4. Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Banjarbaru sebagai Anggota
 5. Inspektur Kota Banjar sebagai Anggota
 - a. Menghadiri sidang BAPER-JAKAT.
 - b. Turut secara aktif membahas materi dalam sidang BAPERJAKAT berdasarkan ketentuan yang berlaku, fakta dan data yang objektif.
 - c. Mengetahui/menguasai teknis kepegawaian & teknis lainnya sesuai tugas pokok & fungsi masing-masing.
 6. Kepala Bidang Pengembangan Karir Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Banjarbaru sebagai Sekretaris I
 7. Kepala Bidang Pengadaan & Mutasi pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan & Pelatihan Daerah Kota Banjarbaru sebagai Sekretaris II
 - a. Membantu ketua dalam melaksanakan tugasnya.
 - b. Memimpin sekretariat.
 - c. Menerima tembusan surat tentang pengangkatan, pemindahan & pemberhentian PNS dalam & luar jabatan struktural eselon II ke-bawah & jabatan fungsional dilingkungan Pemerintah Kota Banjar-Baru, penyer-taan PNS untuk mengikuti pendidikan & pelatihan ke-pemimpinan/fungsional/teknis, pemberian kenaikan pangkat bagi PNS yang menduduki jabatan struktural & fungsional yang menunjukkan prestasi luar biasa baiknya/ yang menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi Negara & per-panjangan batas usia pensiun PNS yang menduduki jabatan struktural & jabatan fungsional dilingkungan Pemerintah Kota Banjar.
 - d. Menyiapkan data & bahan sidang BAPERJAKAT.
 - e. Atas petunjuk ketua mengundang pejabat lain untuk didengar penjelasannya dalam sidang BAPERJAKAT.
 - f. Menyiapkan laporan hasil sidang BAPERJAKAT berupa pertimbangan & saran kepada walikota Banjar-Baru;
 - g. Memberikan keterangan teknis mengenai PNS yang diusulkan untuk dimutasi-kan dalam jabatan atau pangkat & perpanjangan batas usia pensiun.

Yang terakhir dari Kota Malang, peran dan fungsi masing-masing pelaksana Seleksi Pejabat adalah sebagai berikut :

- a. Bidang Mutasi berperan sebagai penyedia data calon pejabat.
- b. Baperjakat sebagai penyeleksi calon pejabat yang bertugas :

- Memberikan pertimbangan dlm hal pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan.
- Memberikan pertimbangan dlm hal pemberian kenaikan pangkat bagi PNS yang menduduki jabatan struktural, yang menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baik dan yang menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara.
- Memberikan pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun bagi PNS yang menduduki jabatan struktural eselon II.

Terkait dengan posisi dan kedudukan lembaga pelaksana seleksi semuanya berdasarkan pada PP 100/2000 jo PP 13/2002, sehingga pembentukan oleh dan pertanggungjawabannya kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah, dimana lembaga tersebut terdiri dari para pejabat struktural eselon II (sesuai dengan). Adapun lembaga-lembaga independen yang memberikan asistensi kepada Pemerintah Kota, mereka bersifat outsourcing sehingga tidak terkait secara langsung dengan Pemda dan memiliki penanggung jawab masing-masing.

2) Instrumen

Penggunaan instrumen tes di tiap-tiap lokus memiliki perbedaan yang signifikan. Hal ini disebabkan karena belum adanya petunjuk teknis dari pemerintah pusat, sehingga masing-masing daerah mengembangkan instrumen secara mandiri. Pemerintah Pusat selama ini hanya mengeluarkan panduan yang sifatnya sangat umum yakni Keputusan Kepala BKN No. 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.

Substansi tes yang digunakan di masing-masing tes umumnya meliputi dua hal yakni syarat administratif dan syarat kompetensi. Untuk syarat kompetensi, setiap daerah isinya sama karena sudah menjadi syarat yang digariskan oleh Pemerintah Pusat. Sedangkan untuk syarat kompetensi meliputi keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kesehatan, dan aspek psikologis. Untuk aspek psikologis, beberapa daerah telah menggunakan jasa lembaga kajian psikologi untuk meningkatkan daya terawang terhadap kondisi psikologis kandidat pejabat. Di sisi yang lain, masih ada pula daerah yang merasa cukup dengan penggunaan telaah *track-record* saja. Keterbatasan ini antara lain dikarenakan terbentur masalah biaya yang cukup tinggi apabila menggunakan pengukuran psikologis.

Untuk syarat administratif secara umum yang berlaku di setiap daerah, adalah sebagai berikut :

- 1) Pangkat/ Golongan Ruang,
- 2) Diklat dalam jabatan,
- 3) Pendidikan formal,
- 4) Riwayat dan Relevansi jabatan,
- 5) Diklat teknis,
- 6) Diklat fungsional,
- 7) Daftar Urutan Kepangkatan,
- 8) DP3,

- 9) Kesehatan jasmani dan rohani, dan
- 10) Usia.

Sementara untuk syarat kompetensi, seperti yang sudah disampaikan sebelumnya, bervariasi antar daerah. Oleh karena itu dalam paparan selanjutnya akan disampaikan syarat kompetensi untuk masing-masing lokus. Untuk Kota Yogyakarta, substansi tes yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Menggunakan Daftar Penilaian Kinerja Pegawai atau yang biasa juga disebut sebagai Rapor Pegawai. Instrumen ini merupakan hasil adaptasi dari butir-butir penilaian dalam DP3 yang diterapkan dalam tingkat SKPD dan diberikan setiap semester atau 6 bulan sekali, yakni pada bulan Juni dan Desember. Tujuan dari dilakukannya penilaian ini adalah untuk mendapatkan hasil penilaian kinerja pegawai yang dapat digunakan sebagai acuan dalam :
 - a. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai;
 - b. Perpanjangan jabatan dan batas usia pensiun untuk eselon II;
 - c. Pertimbangan mutasi;
 - d. Pengangkatan dan pemberhentian dalam jabatan;
 - e. Pemberian penghargaan dan hukuman disiplin; dan
 - f. Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP).
2. Selain mekanisme penilaian kinerja di atas, BKD juga menetapkan bahwa secara berkala disusun suatu database kader pejabat struktural untuk eselon II-B, III-A dan IV-A. Caranya adalah dengan mengikuti pegawai yang memiliki kriteria sebagai kader untuk mengikuti proses asesmen psikologis yang dilakukan oleh LPKM Fakultas Psikologi UGM. Asesmen ini meliputi kompetensi halus (softskill) yang terkait dengan kondisi psikologis pegawai. Hasil dari asesmen ini akan disimpan oleh pihak BKD sebagai semacam pool-talent untuk setiap tingkatan eselon. Adapun kriteria pegawai yang ditunjuk untuk mengikuti asesmen psikologis sifatnya tertutup, hanya diketahui oleh BKD dan pihak-pihak terkait.
3. Kompetensi; meliputi :
 - a. Kapasitas intelektual, yang meliputi unsur :
 - 1) Prakarsa,
 - 2) Ketajaman visi,
 - 3) Analisis masalah, yaitu :
 - a) Kemampuan identifikasi masalah,
 - b) Kemampuan pemberian solusi praktis,
 - c) Kemampuan penggunaan konsep untuk pemecahan masalah.
 - b. Kemampuan manajerial, yang meliputi unsur :
 - 1) Kepemimpinan, yaitu :
 - a) Kemampuan mengkoordinir orang lain untuk mencapai tujuan tertentu,
 - b) Kemampuan pemberian umpan balik secara efektif,
 - c) Kemampuan pemberdayaan orang lain.
 - 2) Komunikasi, yaitu :
 - a) Kemampuan mendengarkan secara efektif,
 - b) Kemampuan secara tertulis,
 - c) Kemampuan secara lisan.

- 3) Kerjasama, yaitu :
 - a) Kemampuan untuk mengembangkan tim,
 - b) Penghargaan terhadap pandangan orang lain,
 - c) Kemampuan mengelola konflik.
- 4) Motivasi menuju kinerja puncak, yaitu :
 - a) Mengacu pada hasil yang diharapkan,
 - b) Penghargaan terhadap pandangan orang lain,
 - c) Kemampuan mengelola konflik.
4. Aspek pelayanan yang berorientasi pada pelanggan;
5. Prestasi kerja;
6. Tanggung jawab; yang meliputi unsur :
 - 1) Komitmen pada prosedur,
 - 2) Keomitmen terhadap hasil,
 - 3) Menggunakan banyak sudut pandang.
7. Kapabilitas; yang terdiri dari :
 - a. Pengalaman menduduki jabatan struktural dan
 - b. Kecenderungan manajerial.
8. Kredibilitas, yang meliputi :
 - a. Catatan hukuman disiplin,
 - b. Moral/ etika perilaku.

Sementara Kota Semarang menggunakan substansi pengukuran yang sedikit berbeda. Secara mendetil substansi dari tes kompetensi untuk seleksi pejabat adalah sebagai berikut :

1. Rekapitulasi data eselonering
2. Penilaian Kinerja
3. Perilaku kerja sehari-hari terlihat dari hasil kerja Pegawai tersebut

Dalam seleksi pejabat di Kota Surakarta, digunakan beberapa kriteria yang cukup spesifik di luar syarat administrasi yang telah disebutkan di awal. Substansi syarat kompetensi yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Untuk unsur yang tercakup dalam data kompetensi (hard skills), maka sumber rujukan utama adalah:
 - a. Pangkat dan Golongan Ruang;
 - b. Pendidikan Umum;
 - c. Diklatpim;
 - d. Diklat Teknis.
2. Unsur kompetensi diambil dari DUK, DP3, dan SIMPEG. Secara umum, dalam tatanan normatif, data kompetensi ini pada dasarnya sudah dapat dikatakan memenuhi apa yang diinginkan.
3. Unsur-unsur yang tercakup dalam prestasi kerja calon pejabat adalah:
 - a. Kemampuan;
 - b. Disiplin;
 - c. Wawasan;
 - d. Motivasi;
 - e. Kepemimpinan;
 - f. Pemahaman.

4. Sementara itu untuk bukti prestasi kerja calon pejabat, menggunakan data yang bersumber pada SIMPEG, DUK, serta bukti penghargaan lainnya, seperti sertifikat atau piagam penghargaan.

Substansi seleksi pejabat yang digunakan di Kota Malang juga cukup sederhana karena hanya meliputi beberapa aspek saja. Substansi kompetensi yang digunakan dalam tes kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Kinerja,
2. Dedikasi,
3. Loyalitas, dan
4. Disiplin Kerja.

Terakhir adalah Kota Banjarbaru menggunakan substansi pengukuran yang sedikit berbeda. Secara mendetil substansi dari tes kompetensi untuk seleksi pejabat adalah sebagai berikut :

1. Rekapitulasi data eselonering
2. Data hasil psikotes
3. Penilaian Kinerja
4. Hasil pemeriksaan test kese-hatan Pejabat
5. Tes wawan-cara

3) Sumber Daya Anggaran

Terkait dengan dana yang digunakan dalam Proses Seleksi Pejabat Publik, diperoleh keterangan bahwa sumber dana yang digunakan untuk pembiayaannya diambil dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Sementara untuk besaran nilainya tidak ada informasi yang pasti. Akan tetapi untuk proses yang memasukkan unsur pengukuran aspek psikologis biayanya sangat besar, apalagi bila melalui lembaga assessment center.

4) Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia yang menjadi pelaksana Seleksi Pejabat, secara umum dibagi menjadi empat yakni BKD, Baperjakat, Kepala Daerah, dan lembaga eksternal. Untuk BKD jumlahnya sangat beragam di beberapa lokus yang ada. Misalnya di Kota Yogyakarta, jumlah personil BKD mencapai jumlah 55 orang dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Data Pegawai Negeri Sipil di BKD Kota Yogyakarta Berdasar Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1.	SD	0	0	0
2.	SLTP	1	0	1
3.	SLTA	9	8	17
4.	Diploma	2	5	7
5.	Sarjana Muda	0	1	1
6.	S1	11	16	27
7.	S2	2	0	2

8.	S3	0	0	0
TOTAL		25	30	55

Sumber : Diolah dari data BKD Kota Yogyakarta per 30 juni 2008

Sementara untuk Kota Malang, Bidang Mutasi yang bertugas langsung mengelola pelaksanaan Seleksi Pejabat memiliki personil sejumlah tiga orang.

Personil Baperjakat di Kota Yogyakarta terdiri dari tujuh orang anggota tetap dan tiga orang anggota tidak tetap. Baperjakat Kota Yogyakarta beranggotakan :

1. Sekretaris Daerah Kota Yogyakarta,
2. Asisten Pemerintahan,
3. Asisten Perekonomian dan Pembangunan,
4. Asisten Administrasi Umum,
5. Kepala Badan Kepegawaian Daerah,
6. Kepala Inspektorat Daerah,
7. Kepala Bagian Organisasi, dan
8. Anggota tidak tetap, yaitu :
 - a. Kepala Bagian Tata Pemerintahan,
 - b. Kepala Dinas Pendidikan, dan
 - c. Kepala Dinas Kesehatan.

Keanggotaan tetap Baperjakat diduduki oleh para personil yang telah disebutkan di atas, dari No. 1 s.d. 7. Mereka bertemu untuk melakukan pembahasan antara lain mengenai penyeleksian kandidat yang akan duduk sebagai pejabat struktural di Kota Yogyakarta. Akan tetapi apabila pokok bahasannya adalah penyeleksian Camat dan Lurah di Kota Yogyakarta, maka Baperjakat mengikutsertakan Kepala Bagian Tata Pemerintahan dalam pertemuan mereka sebagai Anggota Tidak Tetap. Sementara Kepala Dinas Pendidikan dilibatkan saat membahas pengangkatan Kepala Sekolah, sedangkan untuk seleksi Kepala RSUD atau Kepala Puskesmas, maka Baperjakat melibatkan Kepala Dinas Kesehatan. Jadi keikutsertaan ketiga personil tersebut bersifat temporer dan bertujuan untuk meningkatkan objektivitas dan akurasi seleksi PNS untuk menduduki jabatan struktural tertentu.

Untuk Kota Semarang, pelaksana proses seleksi adalah terdiri dari :

1. Sekretaris Daerah;
2. Kepala BKD;
3. Kepala Inspektorat;
4. Asisten Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah;
5. Kepala Bidang Pengembangan Pegawai BKD;
6. Anggota lain : Asisten Administrasi Pemerintahan dan Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah; dan
7. Anggota Tambahan : Bagian Anggaran, Bappeko dan Bakesbang Linmas

Para pelaksana seleksi pejabat di Kota Surakarta memiliki adalah sebagai berikut :

1. Sekretaris Daerah Kota Surakarta;

2. Asisten Adiministrasi Sekretariat Daerah Kota Surakarta, merangkap plt. Sekda Kota sebagai Ketua Baperjakat;
3. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta;
4. Inspektur Kota Surakarta;
5. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surakarta;
6. Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta (bukan anggota, menjabat sebagai Sekretaris Baperjakat).

Pelaksana Seleksi Pejabat Publik di Kota Banjarbaru memiliki adalah sebagai berikut :

1. Walikota Banjarbaru sebagai Pengarah I;
2. Wakil Walikota Banjarbaru sebagai Pengarah II;
3. Sekretaris Daerah Kota Banjarbaru sebagai Ketua, bertugas sebagai berikut :
4. Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Banjarbaru sebagai Anggota
5. Inspektur Kota Banjar sebagai Anggota
6. Kepala Bidang Pengembangan Karir Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Banjarbaru sebagai Sekretaris I
7. Kepala Bidang Peng-adaan & Mutasi pega-wai pada Badan Kepegawaian, Pendidik-an & Pelatihan Daerah Kota Banjarbaru sebagai Sekretaris II

5) Standar Operasional Prosedur (SOP)

Mekanisme yang digunakan dalam proses Seleksi Pejabat di Kota Yogyakarta adalah sebagai berikut

1. BKD sebagai pemegang informasi jabatan memiliki informasi mengenai kekosongan jabatan strukutral. Kemudian BKD meneliti database SDM yang dimilikinya untuk mendapatkan kandidat yang sesuai. Selain itu, BKD juga memberikan informasi kepada SKPD yang memiliki jabatan kosong tersebut dan juga SKPD potensial lainnya untuk mendapatkan tambahan kandidat pejabat.
2. SKPD sebagai pemegang data informasi SDM yang bekerja di SKPD tersebut, mengusulkan nama-nama kandidat yang dianggap patut dan layak untuk menduduki jabatan yang kosong. Usulan ini diberikan berdasarkan data kepegawaian, prestasi kerja yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan dan pertimbangan-pertimbangan internal lainnya. Nama-nama kandidat kemudian diberikan kepada BKD kembali
3. BKD mengolah kembali usulan dari SKPD untuk dikelompokkan kembali berdasarkan srat adminsitratif, kompetensi, prestasi kerja, kedisiplinan, dan sanksi hukuman yang pernah diterima. Kemudian kandidat yang dianggap memenuhi kriteria diarahkan untuk mengikuti asesmen psikologis yang dilakukan oleh LPKM Fakultas Psikologi UGM.
4. Pihak LPKM Fakultas Psikologi UGM melakukan asesmen sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan dan berdasarkan standar kompetensi jabatan, baik yang umum maupun yang khusus. Metode yang digunakan adalah metode yang sesuai dengan kaidah pengukuran psikologi yang bersifat rahasia dan teruji

validitas serta reliabilitasnya. Dari hasil pengukuran tersebut kemudian dirangkum dan dikategorisasikan menjadi 3 kelompok, yaitu :

- a. Skala 4 : Kader potensial
- b. Skala 3 :
 - i. Masih dapat dikembangkan,
 - ii. Masih dapat dipertimbangkan,
 - iii. Masih dapat disarankan.
- c. Skala 1 :
 - i. Perlu dibina,
 - ii. Kurang disarankan,
 - iii. Belum direkomendasikan.

Hasil rekomendasi ini kemudian diserahkan kepada BKD untuk diolah kembali.

- 5. BKD menerima dan mengolah hasil rekomendasi dari LPKM Fakultas Psikologi UGM mengenai kandidat-kandidat pejabat kemudian memberikan nama-nama kandidat bersama dengan datanya masing-masing kepada BAPERJAKAT.
- 6. Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) sebagai pengolah data kandidat pejabat, menerima usulan nama sekaligus data pegawai yang bersangkutan. Kemudian BAPERJAKAT melakukan pertemuan di antara anggotanya untuk memeras para kandidat sehingga akhirnya menjadi 3 nama saja. Ketiga nama itulah yang kemudian diserahkan kepada Walikota untuk memperoleh pertimbangan khusus.
- 7. Walikota sebagai kepala daerah, mempertimbangkan ketiga nama tersebut berdasarkan pertimbangan khusus yang bersifat tertutup. Kemudian walikota juga melakukan diskusi dengan BAPERJAKAT mengenai kompetensi masing-masing kandidat. Selanjutnya walikota mengundang para kandidat untuk melakukan tanya jawab dan menyampaikan paparan. Setelah dianggap cukup, walikota memutuskan untuk memilih di antara ketiga kandidat tersebut untuk menduduki jabatan kosong yang disediakan. Atau bila dirasakan tidak ada yang layak, maka dilakukan proses pemilihan kandidat ulang.

Mekanisme di atas hanya dilakukan pada jabatan struktural setingkat Eselon III dan IV. Sedangkan khusus untuk jabatan Eselon II masih ada kelanjutan prosesnya. Perbedaan ini terjadi karena secara formal sudah ada peraturan yang membakukannya. Mekanisme tambahannya adalah sebagai berikut :

- 8. Setelah melewati tahapan paparan di hadapan Walikota, maka para kandidat akan menjalani fit and proper test oleh Assessment Center Provinsi DI Yogyakarta. Pada tahapan ini, selain memotret kondisi psikologis yang bersifat umum, dilakukan pula pemotretan kondisi psikologis yang sifatnya lebih khusus, sesuai dengan proyeksi tugas-tugas pada jabatan yang akan dipangku. Setelah melalui proses ini maka hasil asesmen akan diserahkan kepada BAPERJAKAT Provinsi DI Yogyakarta untuk menjadi informasi tambahan dalam melakukan pertimbangan.
- 9. BAPERJAKAT Provinsi DIY melakukan pengolahan kembali untuk melihat dan menentukan kelayakan serta kemampuan kandidat untuk melaksanakan tugas

pada jabatan yang ditawarkan. BAPERJAKAT kemudian memanggil kandidat yang bersangkutan untuk bertemu langsung dengan Gubernur Provinsi DI Yogyakarta.

10. Gubernur bersama dengan BAPERJAKAT Provinsi DI Yogyakarta bertemu dengan kandidat satu per satu untuk melakukan wawancara serta mendengarkan paparan dari masing-masing kandidat. Tahapan ini lamanya bervariasi untuk tiap kandidat, apabila dirasakan cukup maka proses dianggap selesai. Hasil dari pengolahan BAPERJAKAT dan Gubernur Provinsi DI Yogyakarta adalah rekomendasi kepada Walikota Yogyakarta. Sehingga sifatnya hanya saran masukan.
11. Walikota menerima rekomendasi yang diberikan oleh Provinsi DI Yogyakarta, kemudian melakukan wawancara lanjutan kepada para kandidat. Selanjutnya Walikota yang akan menentukan siapa kandidat yang terpilih untuk menduduki jabatan struktural Eselon II yang ditawarkan.

Secara lebih jelas, mekanisme untuk seleksi pejabat struktural setingkat Eselon III dan IV tergambar dalam bagan berikut:

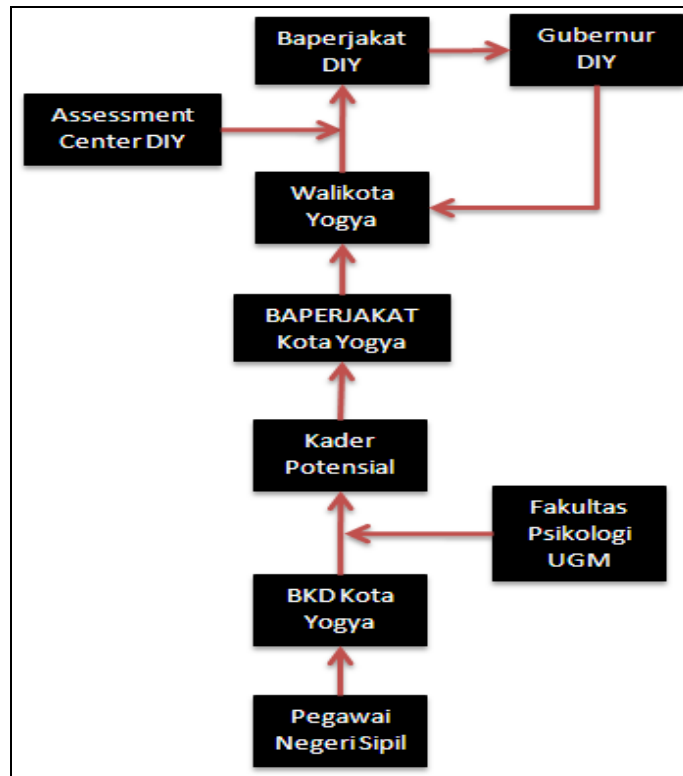
Gambar 4.7.
Mekanisme Seleksi Pejabat Struktural Eselon III dan IV



Sumber : Hasil penelitian di Pemerintah Kota Yogyakarta

Sementara untuk mekanisme seleksi pejabat struktural setingkat Eselon II tergambar dalam bagan berikut

Gambar 4.8.
Mekanisme Seleksi Pejabat Struktural Eselon II Pemerintah Kota Yogyakarta



Sumber : Hasil penelitian

Sementara untuk Kota Banjarbaru adalah sebagai berikut :

1. BKD melakukan rekapitulasi eselon II, III dan IV untuk melihat formasi eselon II, III dan IV yang dibutuhkan, berapa yang sudah terisi dan berapa yang masih kosong dan dibutuhkan di Perangkat Organisasi di Banjar Baru,
2. Sekretariat BAPERJAKAT melakukan penelitian berkas pegawai yang terdiri atas: data jabatan, biodata, data pensiunan, penilaian evaluasi kinerja, usulan mutasi promosi dari SKPD dan data hukuman disiplin
3. BKD mengirimkan surat edaran kepada para pegawai yang menduduki eselon II, III dan IV untuk melaksanakan tes fit and proper test
4. Tes pertama yang dilaksanakan adalah tes kesehatan yang dibantu oleh pihak RS dari kepolisian.
5. Tes yang dilaksanakan selanjutnya adalah tes psikotes yg dilaksanakan oleh pihak ketiga yaitu yayasan psikolog Kalimantan Pusat Pengembangan dan Pengkajian SDM
6. Tes selanjutnya yaitu mengikuti tes tertulis serta wawancara. Soal tes tertulis meliputi: Kompetensi Dasar, Kompetensi Bidang, Perilaku, Kompetensi Jabatan

dan Kepribadian. Soal Test ini dirumuskan dan disusun oleh tim Badan Kepegawaian, Pelatihan dan pengembangan Pegawai (BapegdiklatPeg) dan Wali Kota.

7. Setelah test tertulis maka dilakukan Test Wawancara oleh Baperjakat. Dengan dilengkapi Berkas Track Record Pegawai tersebut, dilampirkan pula hasil test kesehatan, Psikotest dan nilai Test tertulis, yang telah dipelajari dan dipegang oleh setiap anggota Baperjakat, maka tim Baperjakat melakukan Wawancara. Dalam test wawancara ini biasanya pertanyaan yang diajukan bersifat kros check terhadap hasil Test tertulis, hal ini dianggap penting untuk dapat mengetahui sejauh mana ide-ide yang dikemukakan dalam test tertulis terkait tugas jabatan, visi misi, rencana strategis yang akan dilakukannya terkait dengan tugas jabatannya dan berbagai hal yang sifatnya lebih kepada mengeksplor sejauh mana pejabat tersebut dapat mengemukakan ide-ide yang tertuang dalam pikirannya melalui bahasa lisan, sehingga dengan demikian dapat terlihat performance secara keseluruhan yang mencakup Kompetensi yaitu Skill Knowledge dan Attitude pada saat wawancara tersebut. Hal ini penting karena seorang pemimpin selayaknya harus memiliki kemampuan berkomunikasi untuk menyampaikan gagasan-gagasannya dengan baik, sehingga dapat difahami baik oleh pimpinan di atasnya, bawahannya dan pejabat yang selevel dengannya. Dengan demikian komunikasi akan lebih efektif.
8. Hasil keseluruhan test tersebut dirangkum oleh tim BAPERJAKAT, sampai pada kesimpulan menetapkan dan mengusulkan alternatif nama pegawai yang dianggap layak untuk ditempatkan di eselon II, III dan IV kepada Walikota
9. Selanjutnya keputusan terakhir ada di Walikota

Sedangkan di Kota Surakarta adalah sebagai berikut :

Kegiatan yang mengawali kegiatan seleksi yang dilakukan oleh Baperjakat adalah diantaranya:

1. Melakukan inventarisasi jabatan yang kosong atau belum diisi pejabat;
2. Rapat koordinasi mengenai jabatan-jabatan struktural yang kosong atau akan diganti;
3. Mempersiapkan cek data DUK;
4. Mempersiapkan cek data SIMPEG;
5. Melihat aturan yang terkait dengan syarat kompetensi jabatan;
6. Melihat aturan yang terkait dengan syarat administrasi untuk menduduki jabatan tertentu.

Hal yang pertama yang akan dilakukan oleh BKD Kota Surakarta dalam mengawali proses seleksi adalah mencermati syarat normatif/administrasi yang harus dipenuhi dalam jabatan tertentu. Kemudian secara Tim Baperjakat, dilakukan rapat intern dan terbatas yang akan melakukan pencermatan terhadap personil yang diusulkan mengenai track recordnya serta persyaratan normatifnya mencakup DUK/Golongan.

Kegiatan Tim Baperjakat tersebut diakhiri dengan pengajuan pertimbangan calon pejabat kepada Walikota. Dalam prosesnya, maka review akan dilakukan dari

hasil seleksi normatif yang telah dipenuhi, apakah masih ada pertimbangan-pertimbangan lain. Tentunya setelah disetujui Walikota, akan dibuatkan SK Pengangkatan pegawai dan pelantikan.

Sebagai bagian dari proses seleksi, maka yang akan disiapkan oleh BKD terkait dengan data dan informasi adalah:

1. Daftar Urut Kepangkatan;
2. SIM Kepegawaian;
3. Data tambahan pegawai: hukuman atau penghargaan.

Sebagai keluaran dari hasil seleksi pejabat publik di daerah yang dilakukan oleh Tim Baperjakat adalah draft usulan calon pejabat publik sebagai bahan pertimbangan bagi Walikota Surakarta.

Sedikit berbeda di Kota Semarang adalah sebagai berikut :

1. BKD melakukan rekapitulasi eselon II, III dan IV untuk melihat formasi eselon II, III dan IV yang dibutuhkan, berapa yang sudah terisi dan berapa yang masih kosong dan dibutuhkan di Perangkat Organisasi di Semarang
2. Pendataan Jabatan Struktural yang kosong untuk kemudian oleh BKD diinformasikan kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)
3. Selanjutnya oleh masing-masing SKPD ditindaklanjuti dengan mengajukan usulan Kandidat Pejabat Struktural yang dinominasikan (setiap jabatan lebih dari 1 orang) yang selanjutnya dihimpun menjadi data Kandidat Pejabat Struktural sebagai bahan Sidang Baperjakat
4. Langkah Berikutnya BKD menginformasikan dan menyerahkan data Calon Pejabat Struktural sebagai bahan Sidang Baperjakat untuk ditindaklanjuti
5. Sekretaris Baperjakat atas perintah Ketua Baperjakat membuat surat undangan rapat pembahasan terkait rencana seleksi pejabat struktural kepada tim Baperjakat.
6. Dalam Rapat/Sidang/pertemuan Tim Baperjakat yang pertama Semua Anggota Tim diberi berkas Data Kandidat Pejabat Struktural beserta Berkas Kepegawaian dan Track Record selama Kandidat tersebut bekerja sebagai PNS.
7. Selanjutnya masing-masing anggota Baperjakat melakukan penelitian berkas pegawai yang terdiri atas: data jabatan, biodata, data pensiunan, penilaian evaluasi kinerja, usulan mutasi promosi dari SKPD dan data hukuman disiplin
8. Sidang ke 2 yaitu pembahasan dan penilaian Data Kandidat Pejabat Struktural
9. Masing-masing anggota Baperjakat membuat pertimbangan tertulis mengenai pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural dengan dilengkapi dengan alasan yang rasional
10. Dalam Sidang ke 3 dilakukan tukar pikiran sampai kepada penentuan ranking kandidat dengan kelebihan dan kelemahannya yang disepakati oleh semua anggota tim Baperjakat, dengan mempertimbangkan performance secara keseluruhan yang mencakup Kompetensi yaitu Skill Knowledge dan Attitude serta Daftar Urut Kepangkatan.

11. Keputusan Baperjakat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan rekomendasi tertulis yang disampaikan kepada Pejabat yang berwenang dalam hal ini adalah Wali Kota

Dan yang terakhir mekanisme Seleksi Pejabat Publik di Kota Malang adalah sebagai berikut :

- a. SKPD menginformasikan lowongan jabatan ke BKD dan biasanya mengusulkan calon pejabat dilengkapi dengan data calon pejabat dan hasil penilaian prestasi kerja calon pejabat yang terkait.
- b. Bidang Mutasi BKD melakukan cross-check tentang informasi yang diterima.
- c. Apabila informasi benar, bidang mutasi mengecek data base kepegawaian untuk melihat kandidat/calon pejabat yang dapat menduduki jabatan yang kosong.
- d. BKD memberikan laporan kepada Sekretaris Daerah dilengkapi daftar calon yang tersedia.
- e. Sekretaris Daerah memberikan disposisi kepada Anggota Tim Baperjakat agar melakukan penilaian terhadap calon pejabat.
- f. Tim Baperjakat melakukan pertemuan untuk menyusun surat usulan pengangkatan pejabat kepada Walikota. Walikota mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang diajukan oleh Tim Baperjakat.
- g. Prosedur seleksi kompetensi dilakukan secara informal oleh Tim Baperjakat yang dilakukan setelah mendapat disposisi dari Sekretaris Daerah. Prosedur tersebut berupa pelibatan para calon pejabat dalam suatu kepanitiaan kegiatan yang kemudian dimonitor cara kerja dan gerak kepemimpinannya oleh anggota Tim Baperjakat.

BAB V

Analisa Model Seleksi Pejabat Di Indonesia

Berdasarkan hasil kajian literatur dan lapangan dan dalam rangka membantu proses analisa terhadap model seleksi pejabat yang digunakan baik oleh BUMN maupun oleh Pemerintahan Daerah, istilah seleksi dalam kajian ini terbagi menjadi dua kategori, yaitu seleksi umum dan seleksi khusus. Seleksi umum terkait dengan proses seleksi pegawai dalam upaya menentukan sejumlah calon/kandidat pejabat yang memenuhi persyaratan untuk diseleksi kembali dalam forum seleksi khusus. Seleksi umum, pada dasarnya terdiri dari seleksi berdasarkan persyaratan administratif, hasil penilaian kinerja, penilaian atas track record, dan lain-lain. Sedangkan seleksi khusus adalah proses yang dilakukan oleh sebuah tim khusus yang bertugas mengambil keputusan dan menetapkan pegawai yang diseleksi telah atau belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan yang ditujunya setelah mempelajari dan menilai kompetensi pegawai yang bersangkutan dengan menggunakan metode-metode tertentu.

Apabila dalam bagian awal bab ini dijelaskan secara deskriptif dimensi-dimensi model seleksi yang berlaku di BUMN dan Pemerintahan Daerah, dalam bagian kedua bab ini akan dibahas kelebihan dan kekurangan model-model tersebut sehingga dapat dirumuskan model alternatif terbaik dalam seleksi pejabat Publio, khususnya di Daerah. Berikut ini dikemukakan bahasan dan analisa tentang dimensi model seleksi pejabat yang ada di Indonesia, dimana dimensi-dimensi tersebut adalah dimensi kelembagaan yang mencakup dasar hukum, struktur lembaga dan hubungan kerja, dimensi Sumber Daya Manusia pelaksana seleksi, dan dimensi standar operasional dan prosedur, dan yang terakhir hádala dimensi instrumen seleksi.

A. Kelembagaan Pelaksana Seleksi

Ruang lingkup dari dimensi kelembagaan pelaksana seleksi terdiri dari tiga aspek penting dalam suatu organisasi, yaitu dasar hukum, struktur organisasi dan hubungan kerja/sistem koordinasi. Berikut ini dibahas tentang hasil analisa tentang ketiga aspek tersebut yang terkait dengan pelaksanaan seleksi pejabat, baik di BUMN maupun di Pemerintahan Daerah.

Dasar Hukum Pelaksanaan Seleksi

Dasar hukum adalah ketentuan peraturan perundang-undangan yang melandasi penerapan suatu tindakan/penyelenggaraan oleh orang atau badan, agar dapat diketahui batasan, posisi dan sanksinya. Suatu peraturan perundang-undangan harus disusun berdasarkan 5 (lima) landasan, yaitu:

- Landasan Filosofis: filsafat hidup bangsa harus menjadi rujukan dalam membentuk hukum atau aturan yang akan disusun, karena pada dasarnya suatu

hukum/aturan akan dipatuhi apabila sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat yang bersangkutan.

- Landasan Sosiologis: Peraturan Perundang-undangan yang dibuat harus dipahami oleh masyarakat sesuai dengan kenyataan yang ada dan selain itu peraturan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan, keyakinan dan kesadaran masyarakat yang menjadi subjek.
- Landasan Yuridis: setiap peraturan perundang-undangan harus dibuat oleh badan atau pejabat yang berwenang, bentuk atau jenis serta isinya tidak bertentangan/harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang tingkatnya lebih tinggi atau sederajat, dan peraturan harus disusun dengan mengikuti tata cara tertentu.
- Landasan Politis: norma-norma yang digunakan dalam peraturan perundangan harus mengacu pada haluan politik pemerintah.
- Landasan Teknis Perancangan: rumusan peraturan perundangan tidak multi tafsir dan peristilahan serta bahasa yang digunakan konsisten dan mudah dimengerti.

Beberapa ciri suatu peraturan perundangan adalah bahwa peraturan tersebut berisi perintah, larangan, dan sanksi yang akan dikenakan apabila perintah dan atau larangan tidak ditaati. Sedangkan pembentukan suatu peraturan perundangan pada umumnya harus mentaati beberapa asas berikut ini:

- Kejelasan Tujuan;
- Kelembagaan Atau Organ Pembentuk Yang Tepat
- Kesesuaian Antara Jenis Dan Materi Muatan
- Dapat Dilaksanakan
- Kedayagunaan dan Kehasilgunaan
- Kejelasan Rumusan
- Keterbukaan

Organisasi BUMN seperti PT Telkom dan PT PLN memiliki kebijakan-kebijakan yang khusus untuk mengatur pelaksanaan Manajemen SDM yang berbasis Kompetensi yang berbentuk Keputusan Direksi. Dalam upaya melaksanakan MSDM berbasis Kompetensi yang terintegrasi, kedua BUMN tersebut memulainya dengan mengeluarkan Keputusan Direksi tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai, Sistem Remunerasi Pegawai, Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai, serta Direktori Kompetensi. Kebijakan-kebijakan tersebut bersifat umum dan esensial, sedangkan beberapa kebijakan-kebijakan yang lebih khusus misalnya adalah kebijakan tentang penataan sebutan jabatan profesi yang ada dengan mengacu pada jenis usahanya, surat edaran tentang petunjuk pelaksanaan uji portofolio kompetensi, sistem tugas karya pegawai antar Perusahaan dan Anak Perusahaan, kebijakan tentang tim penilai dan pengambil keputusan akhir tentang kenaikan pangkat/promosi jabatan (istilah di BUMN bermacam-macam, misalnya Komite Appraisal di PT PLN dan Tim SIJAB di PT Telkom), dan kebijakan-kebijakan khusus lainnya.

Dalam kebijakan-kebijakan tersebut di atas dinyatakan dengan jelas bahwa tujuan penerbitan kebijakan-kebijakan tersebut adalah untuk efektifitas pelaksanaan dan pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi yang

terintegrasi. Seluruh kebijakan tersebut disusun dalam bahasa yang sederhana dan singkat sehingga mudah dipahami oleh setiap pegawai di level manapun dan dokumen-dokumennya dapat diakses dalam website perusahaan oleh setiap pegawai yang memiliki kepentingan.

Sementara itu, berkaitan dengan pelaksanaan seleksi pejabat birokrasi di Pemerintah Daerah, beberapa dasar hukum yang dibuat tentunya mengacu pada dasar hukum yang berlaku di Pemerintah Pusat mengenai hal yang sama dengan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar mengakomodir perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Pada umumnya, dasar hukum yang digunakan oleh sebagian besar Pemerintah Daerah, Propinsi dan Kabupaten/Kota, untuk menegakkan pelaksanaan seleksi pegawai adalah Peraturan Daerah yang mengatur tentang organisasi dan tata kerja perangkat daerah, Peraturan Kepala Daerah tentang tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah, Keputusan Kepala Daerah tentang pembentukan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat), dan beberapa kebijakan lainnya yang mengatur aspek-aspek operasional terkait pelaksanaan seleksi pejabat, misalnya tentang persyaratan jabatan.

Pada dasarnya, kebijakan dan dasar hukum yang menjadi acuan Pemerintah Daerah untuk melaksanakan seleksi pejabat sudah memadai sebagai kerangka kerja. Akan tetapi agar pelaksanaan seleksi pejabat tersebut dapat menjadi lebih efektif dan optimal sesuai dengan tujuan dan sasarannya maka diperlukan aturan yang dapat dijadikan pedoman yang lebih operasional. Permasalahan yang ditemukan di banyak daerah adalah belum dimilikinya acuan-acuan yang operasional dan penting untuk mengoptimalkan input, proses dan output seleksi pejabat tersebut di Daerah, misalnya belum adanya standar kompetensi jabatan, direktori kompetensi, standar kinerja, sistem pengukuran kinerja, dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut merupakan aspek yang esensial bagi suatu organisasi untuk dapat menghasilkan kandidat-kandidat pejabat yang benar-benar kompeten dan berkinerja tinggi.

Secara ideal, dasar hukum yang perlu disusun untuk mendasari pelaksanaan seleksi pejabat birokrasi tidak dapat dipastikan jumlahnya, akan tetapi tentunya dasar hukum yang ada harus terkait dengan aspek-aspek yang berhubungan erat dengan seleksi pejabat di pemerintah daerah. Karena pelaksanaan seleksi pejabat merupakan salah satu kegiatan atau sub sistem manajemen sumber daya manusia maka seleksi pejabat tidak dapat dilepaskan dari sistem manajemen sumber daya manusia yang berlaku. Oleh karena itu maka secara umum dasar hukum pelaksanaan seleksi harus dipayungi dengan dasar hukum tentang sistem MSDM yang berlaku. Dengan demikian, dasar hukum yang perlu ada terkait dengan seleksi pejabat di Pemerintah Daerah diantaranya adalah dasar hukum tentang:

- 1) Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (kebijakan payung);
- 2) Dasar Perhitungan/Penetapan Formasi Pegawai
- 3) Sistem Rekrutmen Pegawai
- 4) Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai
- 5) Tim Seleksi Pejabat (Baperjakat)
- 6) Wewenang Kepegawaian

- 7) Direktori Kompetensi
- 8) Kebutuhan Kompetensi Jabatan atau Persyaratan Jabatan
- 9) Uji Portofolio Kompetensi
- 10) Sistem Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
- 11) Sistem Manajemen Kinerja Pegawai
- 12) Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai
- 13) Petunjuk Pelaksanaan Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai

Dalam mengatur pelaksanaan seleksi khusus diperlukan kebijakan-kebijakan yang mendukung terkait anggota tim adhoc pelaksana seleksi khusus yang bertujuan untuk mengambil keputusan tentang kenaikan pangkat dan atau promosi jabatan. Selain tentang keanggotaan tim, perlu juga kebijakan tentang operasional pelaksanaan seleksi pejabat (sebelum, selama, dan sesudah proses seleksi), dan tentang kedua hal tersebut dasar hukum yang harus ditetapkan adalah yang terkait dengan:

- 1) Siapa yang berwenang melaksanakan proses seleksi dan dengan siapa unit kerja/lembaga tersebut melakukan koordinasi/hubungan kerja;
- 2) Apa yang menjadi kewenangan, tugas dan fungsi pelaksana proses seleksi, serta apa tujuan/sasaran, target, dan indikator keberhasilan pelaksanaan proses seleksi;
- 3) Kapan unit kerja/lembaga pelaksana seleksi harus mulai dan selesai bekerja;
- 4) Dimana dan bagaimana unit kerja/lembaga pelaksana seleksi melaksanakan pekerjaan (mekanisme dan prosedur).

Struktur Organisasi Lembaga Pelaksana

Struktur bertujuan untuk mengorganisir dan mendistribusikan pekerjaan diantara anggota-anggota organisasi sehingga aktifitas yang dilakukannya dapat berjalan dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Robbin (2003: 175) mengemukakan bahwa *“An organization structure defines how job task are formally divided, grouped, and coordinated”*. Sebagaimana dikutip oleh Greenberg dan Baron (2003:547), Galbraith (2002) mengemukakan bahwa *“Organizational structure refers to the formal configuration between individuals and groups with respect to the allocation of tasks, responsibilities and authority within organizations”*. Dengan demikian struktur organisasi dapat diartikan sebagai bentuk atau konfigurasi organisasi dimana di dalamnya tergambar alokasi pekerjaan yang ada yang harus dilaksanakan oleh individu dan atau kelompok, tanggung jawab dan kewenangan yang dimiliki serta bagaimana interaksi yang harus dilakukan dalam organisasi tersebut.

Pelaksanaan seleksi pemegang jabatan merupakan salah satu segmen dari suatu kesatuan sistem pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Seleksi untuk promosi jabatan merupakan bagian dari sistem pengembangan karir. Seperti yang sudah kita pahami, salah satu aspek dalam manajemen SDM adalah pengembangan karir dan dengan demikian aspek pengembangan karir tersebut berkaitan erat dengan pelaksanaan seleksi pejabat. Apabila sistem pengelolaan sumber daya manusia sudah dilakukan secara integral dimana setiap sub sistem dilaksanakan sebagai rangkaian dari pelaksanaan sistem keseluruhan, maka tentunya

proses seleksi pejabat pun tidak boleh dilaksanakan secara parsial. Dengan demikian organisasi pelaksana seleksi pejabat tidak dapat dipisahkan dari unit kerja pengelola SDM, walaupun pada pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu seperti proses pengukuran/asesmen kompetensi dan proses pengelolaan data individu pegawai serta proses pengambilan keputusan akhir dapat dilakukan secara terpisah oleh unit kerja/tim adhoc yang berbeda akan tetapi hasil kerjanya harus berkorelasi satu sama lain sehingga membentuk proses yang terintegrasi.

Di PT Telkom, sebuah BUMN yang terkemuka di Indonesia, asesmen potensi dan kompetensi seluruh pegawai yang jumlahnya ribuan merupakan tugas dan tanggung jawab sebuah unit kerja yang dipimpin oleh seorang General Manajer, pejabat yang setaraf dengan eselon 3 di Pemerintahan, yaitu Pelayanan Asesmen Sumber Daya Manusia (Human Resource Assessment Services). Divisi inilah yang melaksanakan proses seleksi umum yang didefinisikan dalam kajian ini sebagai proses pembinaan dan pengembangan karir yang salah satunya bertujuan untuk menyeleksi calon-calon pemegang jabatan kepemimpinan/manajerial/ fungsional.

Struktur organisasi Divisi HRAS terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu Bagian Planning and Development (Perencanaan dan Pengembangan), Bagian Assessment Management, Bagian Personnel Quality Development (PQD/Pengembangan Kualitas Personil), dan Bagian General Support. Bagian yang langsung terlibat dalam asesmen kompetensi adalah Bagian Assessment Management dan Personnel Quality Development. Secara logis kedua bagian tersebut memang harus bekerjasama erat agar pelaksanaan asesmen kompetensi dapat dilakukan secara terintegrasi dengan system pengembangan karir pegawai yang berlaku. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa struktur organisasi Divisi HRAS memang sesuai dengan filosofi struktur organisasi yang merupakan gambaran alokasi tugas, tanggung jawab dan kewenangan.

Berkaitan dengan struktur organisasi bagian pelaksana penilaian kinerja dan kompetensi, yaitu Bagian Manajemen Asesmen, dapat dikatakan bahwa struktur organisasi bagian tersebut sebagai struktur yang flat/datar, dimana setiap pejabat didalamnya memiliki tingkat kewenangan dan tanggung jawab yang setara dalam bidang kerja yang berbeda. Adapun jabatan-jabatan didalam bagian tersebut bertanggung jawab terhadap pekerjaan-pekerjaan tertentu yaitu sebagai berikut:

- Senior Asesor
- Asesor Pertama
- Preparation for Assessment Method
- Preparation for Competency Assessment
- Preparation for Recruitment & Selection
- Assessment Center Support
- Assessment Competency Support
- Recruitment & Selection Support
- Assessment Center Record Filling
- Assessment Competency Record Filling
- Recruitment & Selection Record Filling.

Struktur organisasi bagian Manajemen Asesmen seperti demikian menunjukkan dengan jelas jenis-jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban oleh masing-masing personel didalamnya serta bagaimana hubungan kerja antara mereka. Kejelasan struktur yang demikian tentu saja sangat menguntungkan, baik bagi individu pegawai maupun bagi organisasi, dalam hal peningkatan kompetensi dan kinerjanya yang akan dapat dilakukan secara lebih terfokus. Kejelasan struktur ini pula dapat menjamin sinergitas hasil kerja pegawai dan kelompok kerja pegawai karena pada operasionalnya kejelasan struktur ini dapat menutup kemungkinan terjadinya *overlapping* pekerjaan.

Adapun terkait dengan pelaksana seleksi khusus, yaitu seleksi yang menentukan keputusan tentang kenaikan pangkat atau promosi jabatan pegawai, strukturnya berupa susunan keanggotaan tim yang ditetapkan dalam Keputusan Direksi. Susunan anggota tim tersebut berjenjang sesuai dengan pemegang jabatan yang sedang diseleksi. Hal ini merupakan upaya agar diperoleh pejabat yang *fit* dan *proper*, yang benar-benar mampu secara objektif sesuai dengan kriteria/persyaratan kompetensi dan kinerja jabatan yang telah ditetapkan. Sebagai contoh di PT PLN, seorang pegawai yang sedang atau akan mengisi jabatan supervisi dasar atau jabatan fungsional Tk IV, V, atau VI di Unit/Sub Unit Pelaksana, dinilai kinerja dan kompetensinya oleh anggota tim Komite Appraisal yang terdiri dari Manajer dan Deputi Manajer Bidang SDM (Ketua dan Sekretaris), Manajer Bidang, Manajer Unit Pelaksana, Kepala Auditor (Anggota), dan Mentor atau Konsultan sebagai Tim Independen dari luar.

Hal tersebut menunjukkan bahwa tim penilai merupakan atasan langsung pegawai yang diseleksi dan pejabat yang berada satu tingkat diatas atasan langsungnya. Apabila kandidat pejabat yang diseleksi adalah untuk mengisi jabatan di unit kerja lain maka pejabat atasan jabatan yang kosong menjadi salah satu anggota tim seleksi. Dengan struktur tim seleksi yang demikian dapat menjamin tingkat ketepatan kompetensi pegawai yang terpilih (*fitness*) dengan jabatan yang kosong. Walaupun demikian tidak lepas dari kelemahan yang ada dimana kapasitas dan kapabilitas serta objektivitas anggota tim seleksi dalam menilai kinerja dan kompetensi seringkali dipertanyakan. Kekhawatiran tersebut dapat dieliminir dengan dilibatkannya anggota tim seleksi yang independen, yang tugasnya adalah memberikan masukan-masukan dan pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional. Tim independen ini diambil dari luar organisasi atau pihak-pihak yang dinilai tidak memiliki kepentingan akan tetapi dinilai memiliki kapasitas dan kapabilitas, misalnya tenaga ahli dari universitas dan konsultan. Penunjukan tim independen tersebut ditetapkan oleh tim manajemen puncak organisasi tersebut.

Struktur organisasi penyelenggara seleksi, baik umum maupun khusus, di Pemerintahan Daerah tidak jauh berbeda dengan di BUMN. Di Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, penyelenggara seleksi umum adalah Sub Bagian Kepegawaian OPD, sedangkan di Propinsi adalah Biro Kepegawaian atau BKD. Struktur organisasi subbag kepegawaian (Eselon IV) sangat simple, karena dibawahnya tidak ada jabatan eselon V. Akan tetapi kasubbag kepegawaian membawahi beberapa staf pelaksana, yang tugas dan fungsinya tidak tercantum dalam dokumen organisasi sehingga dalam

kesehariannya tugas staf pelaksana adalah membantu kasubbag kepegawaian. Hal ini menunjukkan ketidakjelasan dan ketidakpastian pekerjaan seorang pegawai staf pelaksana. Kondisi ini dapat merugikan, dalam konteks pencapaian tujuan pekerjaan dan tugas pokok, bagi berbagai pihak terkait, baik pihak individu pegawai, atasan pegawai, maupun pihak organisasi secara keseluruhan.

Adapun struktur pelaksana seleksi khusus pejabat public (Baperjakat) sudah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah. Tim Baperjakat terdiri dari beberapa pejabat eselon 2 yang tugasnya memberikan rekomendasi calon pejabat yang dianggap terbaik untuk ditetapkan oleh Kepala Daerah. Tim tersebut merupakan tim yang permanent yang individunya tetap menjabat sebagai ketua dan anggota serta sekretaris Tim selama yang bersangkutan memegang jabatan eselon 2 tersebut, walaupun dalam PP terkait dinyatakan bahwa masa keanggotaan Baperjakat adalah selama tiga tahun dan dapat diangkat lagi untuk masa berikutnya. Hal ini jelas membuka peluang terjadinya kolusi, korupsi dan nepotisme antara para calon pejabat dengan anggota tim. Praktek KKN tersebut dipicu oleh pendekatan-pendekatan jangka panjang yang dilakukan oleh para pegawai, yang merasa dirinya potensial, dengan Ketua dan para anggota Tim Baperjakat. Pendekatan semacam itu direncanakan dan dilakukan oleh sebagian pegawai sebagai upaya untuk memenangkan kompetisi diantara mereka dalam memperoleh jabatan.

Hubungan Kerja Pelaksana Seleksi

Hubungan kerja dan koordinasi dalam suatu organisasi biasanya ditunjukkan dengan bentuk struktur organisasi tersebut. Apabila struktur suatu organisasi adalah hierarkhis, maka hubungan kerja yang ada dalam organisasi tersebut lebih cenderung pada garis komando atau perintah dari atas ke bawah (*vertical*), dengan demikian hubungan kerja suatu unit ditentukan oleh posisi unit tersebut dalam struktur organisasi induknya. Apabila struktur organisasi induk merupakan struktur yang flat maka hubungan kerja yang dilakukan oleh unit-unit didalamnya lebih banyak berupa hubungan kerja yang horizontal (datar).

Hubungan kerja yang vertikal memiliki beberapa kelemahan apabila pelaksanaan komando dan perintah lebih mendapat penekanan dalam kegiatan organisasi sehari-hari. Kelemahan tersebut adalah bahwa seorang atasan mutlak harus memiliki inisiatif dan kreatifitas tinggi, atasan mutlak harus memiliki kemampuan mengoperasionalkan ide/inisiatifnya kedalam langkah-langkah yang riil serta mengkomunikasikannya kepada seluruh bawahannya, ketergantungan bawahan menjadi kuat terhadap atasannya, kreatifitas bawahan menjadi terbelenggu/terhambat, dan lain sebagainya. Sedangkan kelemahan hubungan kerja horizontal yang terlalu dominan adalah mengakibatkan lemahnya kontrol dan monitoring dari yang berwenang, terjadinya kecenderungan perintah dari atasan dinomorduakan, dan kelemahan-kelemahan lainnnganya. Dengan demikian hubungan kerja yang ideal adalah hubungan kerja yang proporsional sesuai dengan sifat dasar tugas dan fungsi unit kerja terkait.

Dalam kaitannya dengan bahasan tersebut di atas, pelaksanaan seleksi umum di PT Telkom dilakukan oleh Divisi HRAS yang didalamnya terdiri dari 4 bagian.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Bagian Assessment Management tidak melakukan koordinasi secara langsung dengan Bagian Pengembangan Kualitas Personil, akan tetapi melalui Senior General Manager HR Center. Dengan demikian kedua bagian tersebut berinteraksi dengan Senior General Manager HR Center dalam hal pengelolaan tindak lanjut hasil kerjanya masing-masing, yaitu tindak lanjut hasil assessment dan rekrutmen/seleksi serta hasil pengembangan personal qualities.

Hubungan kerja yang tidak langsung seperti yang demikian tampaknya cukup baik dan efektif untuk menghindari dominasi hubungan yang horisontal yang cenderung mengakibatkan lemahnya kontrol dan monitor dari atas. Efektifitas hubungan kerja tidak langsung tersebut dapat tercapai apabila sistem informasi manajemen yang ada sudah dikembangkan secara terintegrasi.

Pelaksana seleksi khusus di BUMN, seperti Komite Appraisal dan Tim Sidang Jabatan di BUMN, tidak memiliki hubungan kerja yang langsung dengan unit lain tetapi hanya dengan koordinator pelaksanaan uji kompetensi dalam hal menyusun peta data kompetensi dan pelaksanaan uji kompetensi. Hal ini dapat mengeliminir praktek-praktek penyalahgunaan kewenangan untuk kepentingan perseorangan.

Di pemerintahan daerah, asesmen pegawai yang pada prakteknya merupakan pengisian Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) dikelola oleh bagian kepegawaian di masing-masing Organisasi Perangkat Daerah. Bagian Umum OPD, khususnya subbagian kepegawaian OPD, menyerahkan DP3 dan berkas-berkas administrasi seorang pegawai kepada Badan Kepegawaian Daerah, khususnya Bidang Promosi dan Kenaikan Pangkat, ketika dilakukan pengajuan kenaikan pangkat dan atau promosi jabatan pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian hubungan kerja tersebut adalah berupa penyampaian informasi atau saran oleh SubBagian Kepegawaian kepada BKD tentang personil/pegawai yang diajukan untuk kenaikan pangkat/promosi.

Dengan masih belum objektifnya penilaian kinerja dengan DP3, yang diakibatkan oleh berbagai hal, serta ketiadaan standar kompetensi jabatan (*job requirement*) dan standar kinerja yang jelas dan objektif, maka dapat dikatakan bahwa sistem pembinaan pegawai di daerah masih belum efektif, terutama ketika sub-sub sistemnya dilaksanakan secara parsial dan tidak terintegrasi. Hal demikian mengakibatkan hubungan kerja yang sederhana diatas menjadi tidak jelas antara Subbag Kepegawaian dengan Bidang Mutasi dan Kenaikan Pangkat BKD, akibatnya terbuka kesempatan dan peluang yang bermunculan untuk praktek-praktek penyalahgunaan wewenang yang berbentuk korupsi, kolusi, dan nepotisme.

B. SDM Lembaga Pelaksana

Aspek Sumber Daya Manusia merupakan aspek terpenting dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Keberhasilan dan kegagalan suatu kegiatan sangat tergantung pada kualitas dan kuantitas sumber daya manusia pelaksananya. Dalam upaya meningkatkan Return Of Investment suatu program/kegiatan, dimana anggaran yang digunakan seimbang dengan hasil/nilai tambah yang diperoleh, maka alokasi sumber daya harus sesuai dengan peruntukannya. Dengan demikian rekrutmen dan

penempatan pegawai harus sesuai dengan *job requirement* agar tidak terjadi pemborosan anggaran. Hal tersebut sejak awal sudah menjadi perhatian bagi sektor swasta dengan menyusun peta kompetensi jabatan dan peta kompetensi pegawai. Tidak demikian halnya dengan sektor publik yang sampai saat ini masih belum beranjak memperbaiki sistemnya demi pencapaian Return of Investment.

Khususnya di PT Telkom, seleksi umum dilaksanakan oleh Bagian Assessment Management. Pekerjaan menilai kompetensi dilakukan oleh pegawai yang memang sudah memiliki kompetensi dalam hal tersebut, yaitu para Asesor yang tingkat kompetensinya pun dibedakan antara Senior Asesor dengan Asesor 1 dan 2. Pekerjaan teknis yang menunjang pelaksanaan asesmentpun dibedakan sifat dan ruang lingkupnya sehingga tingkat kompetensi pelaksananya pun berbeda satu sama lain. Tingkat kompetensi pegawai dibedakan dengan menggunakan istilah BAND. Sebagai contoh, kompetensi pegawai yang memiliki Band 4 dianggap telah mempunyai kompetensi (dengan nilai tertentu) sebagai berikut:

Tabel 5.1.
Competency Band 4 di PT Telkom, Tbk.

Core Competency	Personal Quality	Skill Knowledge
1. Achievement Orientation 2. Communication 3. Customer Orientation 4. Team Work	1. Analytical Thinking 2. Learning Ability 3. Organizational Awareness 4. Networking 5. Tolerance for stress	1. Business Planning 2. Competitive Intelligence 3. Quality Managment 4. Data Management

Sumber: SGM HR. CENTRE, Direktorat Human Capital & General Affair, 25-02-2009

Kompetensi tersebut harus ditingkatkan agar pegawai yang bersangkutan dapat memperoleh kenaikan jabatan. Dalam upaya peningkatan level jabatan/Band, setiap pegawai berhak mengajukan diri untuk dinilai kompetensinya apabila sudah merasa memiliki kompetensi untuk tingkat/Band diatasnya atau siap untuk naik tingkat.

Sistem pengembangan karir yang demikian dapat membantu organisasi memperoleh pegawai/pejabat yang tepat (*fit*) dan layak (*proper*) menduduki jabatannya. Kondisi ini mendukung upaya organisasi meningkatkan taraf *Return of Investment*nya.

Sedangkan pelaksana seleksi khusus berdasarkan keanggotaannya adalah memang individu-individu yang sudah dinilai kompetensinya dan memiliki tingkat/Band yang tinggi. Misalnya berdasarkan hasil penilaian Tim Sijab seorang Manager sudah dianggap memiliki kompetensi Band 3 (dengan nilai tertentu) yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.2.
Competency Band 3 di PT Telkom, Tbk.

Core Competency	Personal Quality	Skill Knowledge
1. Achievement Orientation	1. Action Management 2. Fairness to Subordinate	1. Product Management

2. Communication	3. Interpersonal Relationship	2. Business Planning
3. Customer Orientation	4. Networking	3. Marketing Planning
4. Team Work	5. People Development	4. Product Development
	6. Tolerance for Stress	5. Quality Management

Sumber: SGM HR. CENTRE, Direktorat Human Capital & General Affair, 25-02-2009

Sumber daya manusia pelaksana seleksi umum di Pemerintahan Daerah salah satunya adalah Kasubbag Kepegawaian di OPD, yang dibantu oleh beberapa staf pelaksana. Secara umum kompetensi pejabat tersebut sudah memenuhi persyaratan jabatan yang dipangkunya, akan tetapi sebagian besar dari mereka masih belum memiliki cukup pengalaman kerja di bidang kepegawaian tersebut. Permasalahan tersebut lebih diperuncing dengan fakta bahwa staf pelaksana yang dibawah oleh Kasubbag Kepegawaian pada umumnya masih kurang mendapat pendidikan dan pelatihan yang diperlukan dalam mengelola administrasi kepegawaian yang merupakan lingkup tugasnya, walaupun masa kerja mereka pada umumnya sudah cukup lama. Kedua masalah tersebut sedikit banyak mempengaruhi kinerja mereka sebagai pelaksana seleksi umum.

C. SOP Seleksi Pejabat Publik

Standar operasional prosedur (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan kegiatan, baik yang sifatnya teknis maupun administratif. Dalam SOP tersebut tercakup siapa, bagaimana, dan kapan kegiatan terkait dilakukan. Keberadaan SOP memberikan banyak manfaat kepada individu dan organisasi, diantaranya adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggungjawab individual pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Beberapa syarat suatu SOP yang baik adalah jelas dan mudah dimengerti, didasarkan pada prosedur yang paling efektif dan efisien serta standar kualitas yang terukur, berorientasi pada kepastian dan ketaatan pada hukum, dan dinamis, mudah disesuaikan dengan perubahan situasi kondisi yang berlaku.

SOP seleksi di BUMN adalah proses Manajemen Seleksi yang dilakukan oleh Divisi SDM. Secara garis besar, manajemen seleksi tersebut diawali dengan mengidentifikasi jabatan kosong beserta persyaratannya dan mengidentifikasi kinerja dan kompetensi pegawai yang memenuhi persyaratan jabatan kosong tersebut. Kedua langkah tersebut diikuti dengan pelaksanaan seleksi lanjutan bagi pegawai yang dinyatakan memenuhi persyaratan. Proses seleksi secara keseluruhan diakhiri dengan penetapan pegawai yang terbaik untuk menduduki jabatan yang kosong oleh Tim Seleksi Khusus.

Pada dasarnya SOP yang berlaku di BUMN, khususnya di PT Telkom, sudah tergambarkan dalam skema proses *Fit and Proper* yang menunjukkan bahwa proses seleksi pejabat terdiri dari dua jenis sesuai dengan metode seleksi yang digunakan. Kedua jenis itu adalah *Job Tender* dan *Fit and Proper Test*. Tender Jabatan adalah

penawaran pengisian suatu jabatan kosong kepada pegawai yang sudah masuk dalam *Talent Pool*, yaitu kelompok pegawai yang memiliki *track record* kinerja dan kompetensi tinggi. Sedangkan *Fit and Proper Test* adalah pengisian posisi kunci/paling strategis dengan cara memilih beberapa kandidat talent yang sudah termasuk dalam *succession planning*. Proses *Fit and Proper Test* tersebut dilakukan oleh *Board of Directors* dengan menggunakan metode wawancara yang hasilnya diserahkan kepada Tim Seleksi Khusus (SIJAB).

Setiap pegawai di BUMN tampaknya akan merasa perlu untuk mengetahui dan memahami SOP yang berlaku, karena adanya tuntutan pengembangan karir mereka sendiri. Apabila tidak demikian maka dapat mengakibatkan karir seorang pegawai yang cenderung statis, yang akhirnya menyebabkan pemberhentian dirinya oleh organisasi, walaupun tentu saja yang bersangkutan sebelumnya akan terus dibimbing oleh atasan langsungnya untuk mengembangkan karirnya sampai pada batas waktu tertentu.

Prosedur seleksi umum dan khusus di pemerintahan daerah pun terdiri dari dua macam, yaitu *bottom-up* dan *top-down*. Prosedur yang *bottom-up* menunjukkan adanya kesempatan bagi OPD yang memiliki lowongan jabatan, melalui subbag kepegawaiannya, untuk mengajukan nama-nama pegawai di instansinya untuk diangkat kedalam suatu jabatan. Sedangkan prosedur *top-down* menunjukkan besarnya inisiatif BKD dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam proses seleksi pejabat public. Dapat dikatakan bahwa kedua pendekatan prosedur seleksi tersebut cukup baik dan perlu dipertahankan, dan tentunya dengan didukung oleh informasi yang benar, akurat, dan lengkap tentang calon pejabat yang diajukan. Untuk menyediakan informasi yang demikian, metode perolehan data yang digunakan pun harus valid dan hal ini akan mempengaruhi sistem manajemen kinerja dan kompetensi yang berlaku.

D. Instrumen Seleksi Pejabat Publik

Instrumen seleksi yang dimaksud dalam kajian ini adalah alat-alat dan metode yang digunakan untuk pengumpulan data dan informasi tentang potensi, kompetensi, dan kinerja para calon yang diseleksi. Dengan demikian, instrumen seleksi tersebut tidak terbatas pada alat test yang digunakan, tetapi juga dapat berupa alat-alat lain seperti formulir, checklist, pedoman wawancara, dan lain sebagainya.

Pelaksanaan penyaringan calon pemegang jabatan yang dilakukan secara umum oleh BUMN adalah melalui pengisian beberapa formulir-formulir dilengkapi dengan dokumen atau tanda bukti bahwa pegawai yang bersangkutan memang sesuai dengan apa yang dinyatakannya dalam formulir tersebut. Selain itu, dalam menilai potensi dan kompetensi pegawai maka dilakukan test tertulis dan atau wawancara, sehingga dengan instrumen-instrumen diatas dapat dilihat tingkat kompetensi riil yang dimiliki pegawai tersebut. Akan tetapi apabila data yang diperoleh masih dianggap belum memadai maka Tim Seleksi perlu menentukan instrumen atau metode lain untuk menilai pegawai terkait lebih jauh, misalnya melalui penulisan makalah, dan lain-lain.

Berkaitan dengan kompetensi yang dinilai adalah yang sesuai dengan jenis-jenis kompetensi dalam kamus kompetensi. Jenis-jenis kompetensi tersebut adalah *Core Competency* dan *Specific Competency*. *Core Competency* merupakan kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pegawai tanpa terkecuali sedangkan tidak semua *Specific Competency* harus dimiliki oleh pegawai, tergantung level jabatannya masing-masing. *Specific Competency* terdiri dari *Personal Quality* dan *Skill and Knowledge*. Khususnya kompetensi yang termasuk dalam *personal quality*, jumlah kompetensi seluruhnya adalah berjumlah sekitar 15 jenis kompetensi. Seluruh kompetensi tersebut dijabarkan dan dirinci dalam kamus kompetensi, dan setiap pegawai dituntut untuk mengetahui dan memahaminya agar upaya peningkatan kompetensi oleh masing-masing pegawai dapat menjadi lebih efektif.

Keberadaan kamus kompetensi merupakan titik lemah dari Pemerintahan Daerah. Walaupun secara nasional Badan Kepegawaian Negara sudah mengeluarkan Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS, akan tetapi standar yang ditetapkan masih sangat umum dan perlu dirinci lebih jauh oleh para pengguna, dalam hal ini Pemerintah Daerah. Pada kenyataannya, jumlah Pemerintah Daerah yang sudah menyusun standar kompetensi yang lebih operasional masih sangat sedikit. Sejumlah Pemerintah Daerah yang sudah memiliki standar kompetensi itupun tampaknya masih harus bekerja keras memperbaikinya, karena ternyata standar tersebut masih tetap bersifat umum dengan indikator yang tidak dapat diukur sehingga belum dapat dijadikan acuan yang tepat untuk menilai kompetensi seorang pemegang jabatan.

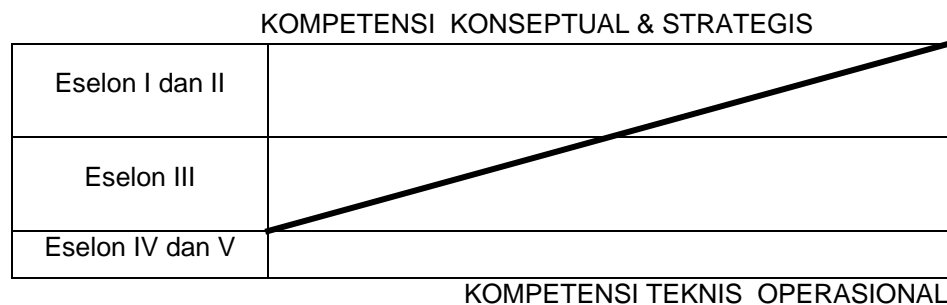
Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 11 Tahun 2008 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, pengangkatan seorang PNS dalam suatu jabatan struktural harus berdasarkan pada prinsip profesionalisme, yang berarti bahwa seseorang PNS dipromosikan ke dalam suatu jabatan karena memang memiliki kompetensi, prestasi kerja, dan pangkat yang sesuai dengan persyaratan jabatan terkait, bukan karena jenis kelamin tertentu, atau suku, agama, ras atau golongan tertentu. Hal inipun tetap menjadi masalah di Daerah karena pelaksanaan kebijakan tersebut pada dasarnya harus mengacu pada kebijakan sebelumnya tentang standar kompetensi jabatan yang sudah disusun. Permasalahan tersebut semakin rumit apabila masalah-masalah yang muncul lebih awal tidak segera ditangani segera.

Berdasarkan Peraturan Kepala BKN tersebut, kompetensi yang harus dinilai adalah Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang. Kompetensi Dasar terdiri dari Integritas, Kepemimpinan, Perencanaan dan Pengorganisasian, Kerjasama, dan Fleksibilitas. Sedangkan Kompetensi Bidang terdiri dari 33 (tigapuluhtiga) jenis kompetensi. Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang ini hendaknya oleh Pemerintah Daerah dilengkapi dengan kompetensi yang lebih teknis, karena pada dasarnya seorang pejabat publik harus memiliki kompetensi konseptual, kompetensi strategis dan kompetensi teknis operasional sesuai dengan tingkatannya.

Pejabat Publik Tingkat Atas (Eselon I dan II) harus memiliki kompetensi konseptual dan strategis yang paling besar sehingga dapat menentukan arah tujuan

organisasi. Sedangkan Pejabat Tingkat Menengah (Eselon III) harus memiliki kompetensi yang seimbang antara konseptual dan teknis operasional, dimana tujuannya adalah agar dia mampu menerjemahkan kebijakan yang dikeluarkan Pejabat Tingkat Atas (atasannya) dan membuatnya menjadi kebijakan yang operasional untuk menjadi acuan bagi Pejabat Tingkat Bawah (Eselon IV dan V). Adapun Pejabat Publik Tingkat Bawah atau Pejabat Eselon IV dan V harus memiliki kompetensi teknis operasional yang lebih besar karena dia akan lebih banyak bekerja dengan staf pelaksana dalam merealisasikan rencana kegiatan dan melaksanakan pekerjaan teknis keseharian organisasi. Gambaran singkat dan umum dari kompetensi yang sebaiknya dimiliki oleh pejabat publik dapat dilihat dalam bagan berikut ini:

Gambar 5.1
Kompetensi Pejabat Publik



Bab VI

Model Seleksi “*Fit and Proper Test*”

Pejabat Birokrasi di Pemerintah Daerah

A. Dasar Pemikiran Pengembangan Sistem Seleksi Pejabat

Dalam Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepagawaian khususnya pada Bab III dinyatakan bahwa pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang bertujuan membentuk PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil, dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja. Dengan demikian, pelaksanaan gabungan kedua sistem tersebut harus didukung dengan praktek manajemen sumber daya manusia aparatur, khususnya PNS, yang saling mendukung agar tujuannya tercapai.

Suatu sistem karir menuntut suatu perencanaan karir pegawai yang sudah disusun sejak seorang pegawai direkrut sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya pada saat direkrut. Terkait dengan itu maka didalam mengelola karir pegawai, tingkat kompetensi awal seorang pegawai ketika direkrut beserta proses pendidikan dan pelatihan yang diikutinya setelah ia direkrut menjadi sangat berpengaruh secara signifikan terhadap laju peningkatan karir seseorang. Dengan demikian aspek standar kompetensi dan penilaian kompetensi merupakan aspek yang sangat penting dalam aplikasi sistem karir. Sedangkan dalam sistem prestasi kerja tentunya tidak terlalu mempermasalahkan tingkat kompetensi awal seorang pegawai saat direkrut, tetapi yang menjadi faktor signifikan terhadap laju peningkatan karir seseorang adalah tingkat kinerja yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Dengan demikian, standar kinerja dan penilaian kinerja menjadi aspek yang krusial dalam pelaksanaan sistem prestasi kerja.

Gabungan kedua sistem tersebut di atas dalam mengelola PNS Republik Indonesia tentunya diharapkan dapat membantu pembentukan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil. Dengan demikian pelaksanaan kedua sistem tersebut seharusnya lebih banyak mewarnai pelaksanaan sub-sub sistem manajemen PNS, yang diantaranya adalah seleksi pegawai untuk memperoleh kenaikan pangkat dan atau promosi jabatan. Akan tetapi berdasarkan hasil kajian pustaka dan kajian lapangan yang telah dilakukan di beberapa Pemerintah Daerah Propinsi dan Kota menunjukkan bahwa proses seleksi pejabat lebih ditekankan pada aspek administratif kepegawaian yang nota bene diwarnai dengan faktor masa kerja dan bidang kerja yang telah dilalui, walaupun bukan berarti faktor prestasi kerja dikesampingkan. Hal ini dapat dipahami karena berbagai aspek penting untuk efektifitas pelaksanaan sistem karir dan prestasi kerja seperti tersebut di atas, masih belum mendapat perhatian yang memadai di sebagian besar Pemerintah Daerah di Indonesia.

Kondisi aplikasi sistem karir dan prestasi kerja di Daerah yang masih kurang menunjang mengakibatkan sistem seleksi pejabat birokrasi yang kurang valid dalam menghasilkan pejabat yang tepat (*fit*) dan layak (*proper*) untuk menduduki jabatan yang dipercayakan kepadanya. Berdasarkan hal tersebut diatas maka perlu disusun suatu sistem seleksi pejabat birokrasi yang komprehensif dan dapat mengeliminir kelemahan-kelemahan yang ada dalam praktek manajemen Pegawai Negeri Sipil di Daerah.

B. Prinsip-prinsip Universal Dalam Pengembangan Sistem Seleksi Pejabat

Berdasarkan hasil penelitian terhadap sistem seleksi pejabat birokrasi pada beberapa Instansi Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan BUMN, serta hasil studi pustaka dan FGD dengan nara sumber, pengembangan sistem seleksi pejabat harus memperhatikan dasar-dasar umum yang dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaannya, yaitu:

- Proses pemilihan/seleksi pejabat harus sesuai dengan kaidah-kaidah pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berlaku.
- Proses pemilihan/seleksi pejabat harus mendorong tumbuhnya nilai-nilai organisasi yang positif seperti Bersih dari KKN, Transparan, Berkeadilan, dan Akuntabel.
- Proses pemilihan/seleksi pejabat dilaksanakan untuk menilai apakah calon-calon yang telah memenuhi syarat administratif sudah memiliki kompetensi jabatan yang telah ditetapkan.
- Proses pemilihan/seleksi pejabat dilaksanakan dengan prosedur, proses serta lingkungan yang nyaman dan aman bagi seluruh pihak yang terlibat.
- Proses pemilihan/seleksi mendorong para kandidat untuk berkompetisi secara sehat dalam meningkatkan karir mereka.
- Proses pemilihan/seleksi pejabat mendorong calon yang belum dapat dipromosikan untuk lebih termotivasi meningkatkan kompetensinya.
- Proses pemilihan/seleksi mengacu kepada standar kompetensi dan standar kinerja yang dipersyaratkan.
- Instrumen dan metode seleksi pejabat yang digunakan pada setiap tahapan harus sesuai dengan tujuannya masing-masing.
- Keputusan akhir seleksi pejabat harus mengacu pada hasil penilaian kompetensi dan kinerja yang dilaksanakan pada rangkaian tahapan sebelumnya.

Disamping itu, hasil studi juga menunjukkan bahwa sistem seleksi pejabat yang dibangun harus berdasarkan pada prinsip-prinsip universal sebuah penilaian/asesmen, yaitu:

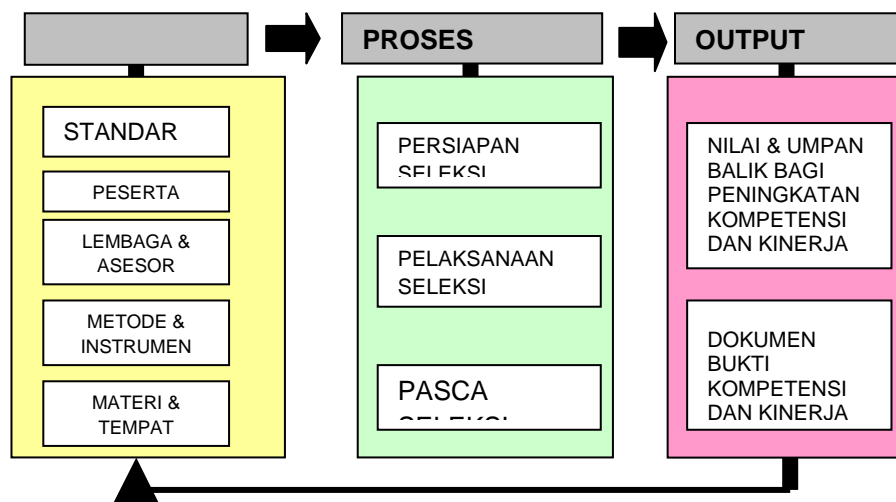
- **Valid**, artinya: seleksi yang dilaksanakan didasarkan pada hasil penilaian terhadap apa yang memang seharusnya dinilai dimana bukti-bukti penilaian yang dikumpulkan harus mencukupi, terkini dan asli.
- **Reliabel**, artinya: seleksi yang dilaksanakan didasarkan pada hasil asesmen atau penilaian yang bersifat konsisten, yang dapat menghasilkan kesimpulan yang sama walaupun dilakukan pada waktu, tempat dan asesor yang berbeda.

- **Fleksibel**, artinya: sistem seleksi dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai jenis metode penilaian yang disesuaikan dengan jenis kompetensi yang harus dinilai.
- **Adil**, artinya: sistem seleksi dilaksanakan tanpa toleransi terhadap diskriminasi dalam bentuk apapun dan dengan alasan apa pun. Calon pejabat yang sedang diseleksi harus diperlakukan sama dan sesuai dengan prosedur yang ada dengan tidak melihat dari kelompok mana dia berasal.
- **Efektif dan Efisien**, artinya: sistem seleksi dilaksanakan dengan memperhatikan ketepatan waktu dan biaya, serta tidak membuang-buang sumber daya lainnya. Seleksi pejabat sedapat mungkin dilaksanakan di tempat kerja sehingga memudahkan proses pengumpulan data yang diperlukan.
- **Memenuhi persyaratan keselamatan kerja**, artinya: seluruh proses seleksi harus menjamin bahwa pihak-pihak yang terlibat tidak ditempatkan pada suatu kondisi dan situasi yang membahayakan keselamatan diri dan keluarganya, baik secara fisik maupun psikis.

C. Sistem Seleksi Pejabat, Dimensi dan Unsur-Unsurnya

Hasil studi terhadap beberapa sistem seleksi yang dikembangkan di beberapa instansi, serta hasil FGD dan studi literature menunjukkan adanya keseragaman bahwa sistem seleksi yang dibangun meliputi dimensi input, proses, dan output dengan elemen-elemennya masing-masing. Selanjutnya, dengan mengadaptasi sistem yang ada tersebut, sistem seleksi yang dikembangkan untuk diaplikasikan di Daerah digambarkan sebagai berikut:

Gambar 6.1: Dimensi sistem seleksi pejabat publik



Sumber: Hasil Penelitian (2009)

Sebagaimana nampak pada gambar 5.1 di atas, sistem seleksi pejabat eksekutif pemerintahan yang dibangun didasarkan pada tiga pilar utama, yaitu:

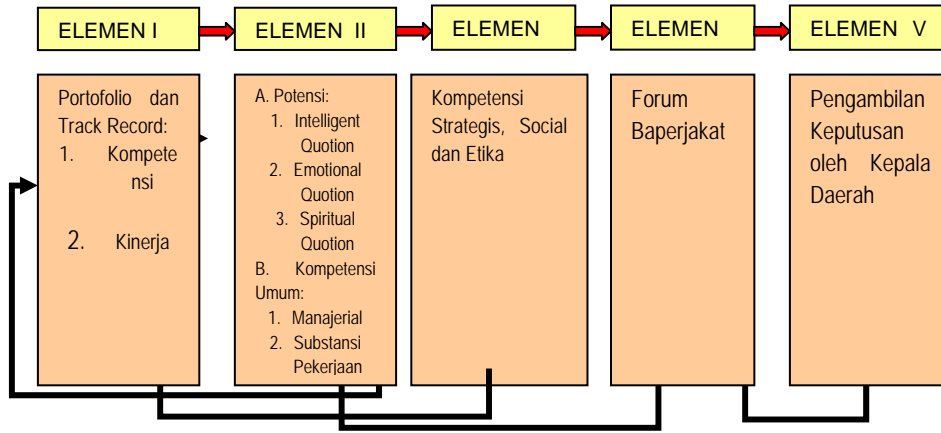
1. Input adalah berbagai masukan yang harus dipersiapkan agar sebuah proses seleksi pejabat dapat berjalan secara efektif. Dalam sistem ini, inputnya terdiri dari:
 - Standar kompetensi dan standar kinerja PNS yang merupakan acuan dalam rangka perencanaan, pengembangan, dan penilaian kompetensi dan kinerja sumber daya manusia.
 - Peserta seleksi pejabat, yaitu PNS yang sudah memenuhi persyaratan kenaikan pangkat dan promosi jabatan dan atau yang sudah mengikuti uji kompetensi pada tahapan tertentu.
 - Lembaga adalah institusi yang mempunyai kewenangan untuk melakukan seleksi pejabat, baik untuk pelaksanaan tahapan pertama, kedua, ketiga dan selanjutnya.
 - Metode dan instrumen seleksi adalah cara dan alat yang digunakan untuk melakukan seleksi sesuai dengan tahapannya.
 - Materi dan tempat seleksi adalah bahan kerja yang digunakan dan lokasi dimana seleksi dilaksanakan.
2. Proses seleksi adalah tahapan kegiatan ketika seleksi dilakukan. Proses seleksi ini terdiri dari:
 - Persiapan seleksi yaitu kegiatan apa saja yang harus dipersiapkan oleh lembaga, tim seleksi, dan calon yang diajukan/mengajukan sebelum masing-masing tahapan seleksi dilakukan.
 - Pelaksanaan seleksi adalah kegiatan yang dilakukan pada saat masing-masing tahapan seleksi sedang berlangsung
 - Pasca Seleksi adalah kegiatan yang dilakukan setelah masing-masing tahapan seleksi selesai dilaksanakan.
3. Output seleksi adalah hasil pelaksanaan seleksi yang berupa dokumen untuk bahan pengambilan keputusan, baik oleh Baperjakat maupun oleh Kepala Daerah. Output seleksi ini berbeda-beda untuk setiap tahapan seleksi.

Ketiga dimensi tersebut di atas, input – proses – output, diterapkan dalam lima elemen penilaian kompetensi dan kinerja yang menunjukkan suatu kesatuan yang satu sama lain saling menentukan. Elemen pertama berisi suatu tahapan awal yang terbuka untuk setiap pegawai, artinya pegawai manapun yang merasa telah memenuhi persyaratan dapat diajukan atau mengajukan diri untuk mengikuti seleksi tahap awal tersebut. Elemen kedua berisi tahapan selanjutnya yang dapat dilalui apabila seseorang telah dianggap berhasil dan lolos dalam tahap awal. Elemen ketiga berisi tahapan lain yang dapat diikuti apabila telah selesai mengikuti tahap-tahap sebelumnya dan yang bersangkutan memenuhi tingkat atau skor yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan. Elemen keempat terkait dengan tugas dan fungsi Baperjakat dalam keseluruhan proses seleksi. Baperjakat memiliki tugas utama untuk melakukan seleksi tahap akhir terhadap sejumlah calon yang paling unggul/paling tinggi nilai yang diperolehnya dari seluruh tahapan penilaian yang dilakukannya dalam suatu forum tertutup. Calon yang diseleksi dalam forum ini paling banyak berjumlah 3 (tiga) orang dan forum tersebut membuat ranking terhadap masing-masing nominator.

Elemen terakhir yang sangat menentukan adalah persetujuan Kepala Daerah atas rekomendasi yang diajukan oleh Baperjakat.

Kelima elemen tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut ini:

Gambar 6.2. Lima Elemen Seleksi Pejabat Publik di Daerah



Sumber: Hasil Penelitian (2009)

Seperti yang terlihat dalam gambar 5.2 diatas, masing-masing tahapan berisi elemen-elemen seleksi yang penting yang harus dilalui oleh setiap calon pejabat. Setiap elemen tersebut memiliki dimensi input – proses – output masing-masing, sehingga secara keseluruhan dapat menggambarkan suatu sistem yang utuh dalam pelaksanaan seleksi pejabat. Dalam bagian berikut dipaparkan dimensi dan unsur-unsurnya untuk masing-masing elemen dalam setiap tahapan seleksi tersebut.

D. Deskripsi Dimensi dan Unsur-Unsur Dalam Tahapan Seleksi

1) Uji Portofolio dan Track Record

Penilaian portofolio dan track record merupakan salah satu tahapan awal dari proses seleksi pejabat publik (*fit and proper test*). Penilaian portofolio merupakan satu metode penilaian berkesinambungan, dengan mengumpulkan informasi atau data secara sistematis atas hasil pekerjaan seseorang (Pomham, 1984). Sedangkan Track Record adalah penelusuran riwayat seseorang terkait dengan sejarah kehidupan karir/pekerjaan seseorang, baik di organisasi tempat ia bekerja pada saat dipromosikan maupun di organisasi-organisasi lainnya. Track record tersebut bertujuan untuk melihat prestasi-prestasi yang pernah dicapai oleh calon pejabat sehingga dapat dilihat kecenderungan motivasi dan usaha yang bersangkutan dalam memperoleh yang terbaik.

Pada tahapan ini penilaian portofolio dan track record merupakan pembuktian atas kompetensi dan prestasi kerja calon pejabat. Track record ini biasa dilakukan terhadap syarat-syarat administratif yang harus diserahkan oleh calon pejabat, yaitu

seperti bio data, daftar riwayat hidup, daftar pengalaman kerja dan jabatan, piagam-piagam penghargaan yang pernah diterima, dan lain-lain. Sedangkan Portofolio biasanya berupa sertifikat, *letter of recommendation* dan bukti-bukti lainnya yang dapat diakui kebenaran dan kesahihannya.

a. Paparan Unsur dalam Dimensi Input Portofolio dan Track Record

• Standar Portofolio dan Track Record

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43/kep/2001 tentang Standar kompetensi jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil Kepala Badan Kepegawaian Negara, standar kompetensi dan prestasi kerja dibagi sesuai dengan tingkatan eselon. Berikut ini adalah penjelasan umum dari standar penilaian portofolio dan track record tersebut, yang pada operasionalnya berbeda untuk masing-masing eselon.

Tabel 6.1.
Standar Umum Portofolio dan Track Record

NO	UNSUR PENILAIAN	PERSYARATAN	STANDAR UMUM	KETERANGAN
1.	Kompetensi	• Pendidikan	Perguruan Tinggi DN/LN	Dibuktikan dengan ijazah dari universitas ternama dengan akreditasi A dari Direktorat Pendidikan Tinggi Depdiknas
		• Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	Diklatpim	Dibuktikan dengan sertifikat kelulusan dari lembaga yang berwenang memberikan sertifikat
		Seminar/ Workshop	LN/DN	Untuk luar negeri dibuktikan dengan sertifikat sebagai peserta atau narasumber Untuk dalam negeri dibuktikan dengan sertifikat sebagai narasumber dan materi apa yang diberikan (makalah)
		Tulisan/Kajian/ Buku	Jurnal yg sudah terakreditasi atau penulisan buku dan kajian	Dibuktikan dengan memberikan jurnal atau buku yang telah ditulis
		Bahasa Inggris	Nilai TOEFL	Sertifikat TOEFL
		Bersertifikasi	Bersertifikasi nasional/internasional	Memberikan sertifikat yang diakui oleh lembaga (baik internasional maupun nasional) contoh: pejabat di BPK mempunyai sertifikasi auditor (sesuai dengan bidangnya masing-masing)
2	Kinerja	Pengalaman berorganisasi (dlm bio data & riwayat pek)	Jabatan pengambil keputusan	Perlu dibuktikan dengan surat keterangan dari yang berwenang (dlm organisasi yg terlibat)

NO	UNSUR PENILAIAN	PERSYARATAN	STANDAR UMUM	KETERANGAN
		Piagam penghargaan yang pernah diterima	Penghargaan atas prestasi ybs.	Piagam penghargaan yang relevan dengan bidang kerja jabatan yang dituju
		Letter of recommendation	Letter of recommendation dari atasan	Memberikan letter of recommendation
		Program dan Hasil Kerja	Program dan Hasil Kerja	Memperlihatkan program kerja selama memegang jabatan terakhir.
		Kartu Penilaian Kinerja	Nilai kinerja sangat baik dalam beberapa tahun terakhir	Memperlihatkan kartu penilaian kinerja yang hasilnya adalah sangat baik dalam beberapa tahun terakhir

- **Peserta**

Peserta yang wajib melengkapi adalah para calon pejabat yang akan diangkat atau dipromosikan untuk diangkat.

- **Kelembagaan**

Kelembagaan yang melaksanakan ini sebaiknya adalah lembaga yang berwenang mengadministrasikan kepegawaian (Bagian Kepegawaian atau BKD). Lembaga ini bertugas salah satunya adalah untuk melakukan perencanaan dan pelaksanaan uji portofolio dan evaluasi hasil kerjanya. Apabila diperlukan lembaga ini dapat meminta bantuan kepada pihak eksternal/outsourcing yang independen atas persetujuan Pejabat Pembina Kepegawaian untuk melakukan verifikasi dan klarifikasi data.

- **Metode**

Metode yang digunakan untuk melaksanakan uji portofolio dan track record pada umumnya adalah Metode Identifikasi, Verifikasi, dan Klarifikasi. Dalam tabel di bawah ini dijelaskan secara rinci ketiga metode untuk masing-masing unsur portofolio dan track record.

Tabel 6.2.
Metode Identifikasi, Verifikasi, dan Klarifikasi

NO	PERSYARATAN	METODE	KETERANGAN
1.	Administratif	Identifikasi	Mengidentifikasi dokumen administratif yang telah diberikan oleh peserta apakah berisi data yang terkini.
		Verifikasi	Panitia seleksi memastikan apakah dokumen yang diterima dari calon pejabat adalah sah dan orisinal.
		Klarifikasi	Panitia mengecek kepada calon apabila terdapat kekurangjelasan terkait dokumen yang diberikannya.
2.	Pendidikan	Identifikasi	Mengidentifikasi ijasah-ijazah yang telah diberikan oleh peserta apakah telah sesuai dengan persyaratan atau

NO	PERSYARATAN	METODE	KETERANGAN
			tidak.
		Verifikasi	Verifikasi data dilakukan dengan menghubungi lembaga-lembaga atau pihak-pihak yang terkait dengan keabsahan persyaratan atau portofolio tersebut.
		Klarifikasi	Untuk klarifikasi data dilakukan dengan cara melakukan wawancara terhadap peserta, jika ditemukan ada keganjilan-keganjilan dari ijasah yang diberikan.
3.	Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim)	Identifikasi	Mengidentifikasi sertifikat yang telah diberikan oleh peserta apakah telah sesuai dengan persyaratan atau tidak.
		Verifikasi	Verifikasi data dilakukan dengan menghubungi lembaga-lembaga atau pihak-pihak yang terkait dengan keabsahan persyaratan atau portofolio tersebut.
		Klarifikasi	untuk klarifikasi data dilakukan dengan cara melakukan wawancara terhadap peserta, terutama jika ditemukan ada keganjilan-keganjilan dari sertifikat yang diberikan.
4.	Seminar/ Workshop	Identifikasi	Mengidentifikasi sertifikat yang telah diberikan oleh peserta apakah telah sesuai dengan persyaratan atau tidak.
		Verifikasi	Verifikasi data dilakukan dengan menghubungi lembaga-lembaga atau pihak-pihak yang terkait dengan keabsahan persyaratan atau portofolio tersebut.
		Klarifikasi	Untuk klarifikasi data dilakukan dengan cara melakukan wawancara terhadap peserta, jika ditemukan ada keganjilan-keganjilan dari sertifikat yang diberikan.
5.	Tulisan/Kajian	Identifikasi	Mengidentifikasi persyaratan yang telah diberikan oleh peserta apakah telah sesuai dengan persyaratan atau tidak.
		Verifikasi	Verifikasi data dilakukan dengan menghubungi lembaga-lembaga atau pihak-pihak yang terkait dengan keabsahan persyaratan atau portofolio tersebut.
		Klarifikasi	untuk klarifikasi data dilakukan dengan cara melakukan wawancara terhadap peserta, jika ditemukan ada keganjilan-keganjilan dari hasil kajian atau tulisan yang diberikan.
6.	Bahasa Inggris	Identifikasi	Mengidentifikasi sertifikat yang telah diberikan oleh peserta apakah telah sesuai dengan persyaratan atau tidak.
		Verifikasi	Verifikasi data dilakukan dengan menghubungi lembaga-lembaga atau pihak-pihak yang terkait dengan keabsahan persyaratan atau portofolio tersebut.
		Klarifikasi	untuk klarifikasi data dilakukan dengan cara melakukan wawancara terhadap peserta, jika ditemukan ada keganjilan-keganjilan dari sertifikat yang diberikan.
7.	Letter Of Recommendat	Identifikasi	Mengidentifikasi Surat rekomendasi yang telah diberikan oleh peserta apakah telah sesuai dengan persyaratan

NO	PERSYARATAN	METODE	KETERANGAN
	ion		atau tidak.
		Verifikasi	Verifikasi data dilakukan dengan menghubungi pihak-pihak yang memberikan rekomendasi
		Klarifikasi	untuk klarifikasi data dilakukan dengan cara melakukan wawancara terhadap peserta, jika ditemukan ada keganjilan-keganjilan dari surat rekomendasi tersebut.
8.	Program dan Hasil kerja	Identifikasi	Mengidentifikasi persyaratan yang telah diberikan oleh peserta apakah telah sesuai dengan persyaratan atau tidak.
		Verifikasi	Verifikasi data dilakukan dengan menghubungi pihak-pihak yang terkait dengan kebenaran persyaratan atau portofolio tersebut.
		Klarifikasi	untuk klarifikasi data dilakukan dengan cara melakukan wawancara terhadap peserta, jika ditemukan ada keganjilan-keganjilan dari persyaratan yang diberikan.
9.	Kartu Penilaian Kinerja	Identifikasi	Mengidentifikasi Kartu penilaian yang telah diberikan oleh peserta atau yang telah ada di bagian kepegawaian apakah telah sesuai dengan persyaratan atau tidak.
		Verifikasi	Verifikasi data dilakukan dengan menghubungi pihak-pihak yang terkait dengan keabsahan persyaratan atau portofolio tersebut.
		Klarifikasi	untuk klarifikasi data dilakukan dengan cara melakukan wawancara terhadap peserta, jika ditemukan ada keganjilan-keganjilan dari Kartu penilaian tersebut yang diberikan.

Program dan hasil kerja dapat dibuat kartu penilaiannya oleh instansi yang bersangkutan. Kartu ini dapat berupa program-program apa saja yang dibuat oleh peserta serta bagaimana hasilnya. Dari kartu ini panitia atau bagian kepegawaian dapat menilai apakah programnya berjalan dengan baik/sukses atau sebaliknya. Contoh kartu penilaian program dan hasil kerja seperti dalam gambar dibawah ini:

Gambar 6.3.
Contoh Kartu Penilaian Kinerja Pelaksanaan Program Kerja

KARTU PENILAIAN PROGRAM KERJA

Nama : Unit : Tahun :

Jabatan : Bagian :

No	Uraian Tugas	Periode/ Waktu	Target		Dukungan		Ket.
			Kualitas Pencapaian	Jumlah Pencapaian (%)	Internal	Eksternal	

Kartu penilaian kinerja di buat oleh bagian kepegawaian di instansi pemerintah masing-masing. Dalam hal ini sebaiknya metode penilaian kinerja berupa metode penilan 360 derajat, yaitu penilaian yang dilakukan oleh atasan, bawahan, dan rekan kerja, serta oleh pegawai yang bersangkutan. Contoh kartu penilaian kinerja seperti yang demikian dapat dilihat dalam gambar dibawah ini.

Gambar 6.4
Contoh Kartu Penilaian Kinerja Individu

KARTU PENILAIAN INDIVIDU

Nama Pegawai : Masa Kerja :
Jabatan : Waktu Evaluasi :

No	Dimensi Kinerja	Nilai angka (0-100)	Kekuatan/Kelemahan	Komentar
1	Keanggotaan dalam tim			
2	Pencapaian target waktu pekerjaan			
	Keahlian organisasional			
3	Keahlian komunikasi			
4	Kepemimpinan			
5	Interaksi dengan rekan kerja			
6	Absensi/Kehadiran			
7	Kualitas pekerjaan			

Masukan:

Nama yang memberi penilaian:

Posisi : Yang bersangkutan/Atasan/Bawahan/Rekan Kerja*

*Coret salah satu

• Instrumen

Instrumen atau bahan kerja yang digunakan untuk melakukan uji portofolio dan track record adalah berbentuk formulir. Panitia mempersiapkan formulir untuk

mencatat persyaratan-persyaratan apa saja yang sudah masuk atau belum seperti contoh yang terlihat dalam kedua gambar dibawah ini.

Gambar 6.5 .
Contoh Formulir Kelengkapan Data

FORMULIR KELENGKAPAN DATA				
NAMA		:		
NIP		:		
ALAMAT/NO TELP		:		
NO	PERSYARATAN	ADA	TIDAK ADA	KET
1	Ijasah	✓		Telah di serahkan pada panitia pada tanggal 20/10/09
2	Letter of recommendation		✓	Akan diberikan pada tanggal 21/10/09

Gambar 6.6
Contoh Formulir Kelengkapan Data

FORMULIR KLARIFIKASI/VERIFIKASI DATA				
NAMA		:		
NIP		:		
ALAMAT/NO TELP		:		
	PERSYARATAN	UAI	TIDAK SESUAI	KET
	Ijasah	✓		Telah di klarifikasi dan verifikasi pada tanggal 20/10/09, hasilnya sudah sesuai dengan persyaratan
2	Letter of recommendation		✓	Telah di klarifikasi dan verifikasi pada tanggal 20/10/09, hasilnya tidak sesuai, pemberi rekomendasi yang tercatat ternyata tidak memberikan rekomendasinya kepada yang bersangkutan

- **Materi**

Surat keterangan, sertifikat, dan ijasah yang diperoleh adalah dari:

- Pendidikan formal;
 - Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Berjenjang;
 - Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional;
 - Seminar, Workshop, Konferensi (Nasional dan Internasional), dll.
- baik berperan sebagai peserta maupun pembicara/nara sumber.

- **Tempat**

Seleksi tahap ini dilaksanakan di instansi yang berwenang mengadministrasikan kepegawaian, misalnya bagian kepegawaian atau BKD (untuk SKPD di Kabupaten/Kota dan Propinsi).

- b. **Paparan Unsur dalam Dimensi Proses**
Uji Portofolio dan Track Record

- **Persiapan**

Menyediakan formulir-formulir yang dibutuhkan. Tim memberikan pemberitahuan kepada calon-calon pejabat yang akan diuji 2 (dua) minggu sebelum batas akhir pengumpulan persyaratan.

- **Pelaksanaan**

Tim *Fit and Proper test* mengidentifikasi persyaratan-persyaratan dari para calon pejabat, kemudian memasukan data tersebut kedalam instrumen/formulir yang sudah dibuat pada point 5. Setelah dokumen terkumpul, panitia melakukan klarifikasi dan verifikasi data dengan batas waktu yang telah ditentukan.

- **Pasca Pelaksanaan**

Setelah dilakukan proses identifikasi, klarifikasi dan verifikasi data, lembaga yang berwenang memberikan laporan dan hasil penilaian kepada Sekretaris Baperjakat. Dokumen yang digunakan dimasukkan kedalam arsip aktif untuk ditarik kembali suatu saat diperlukan oleh Baperjakat.

- c. **Paparan Unsur dalam Dimensi Output**
Uji Portofolio dan Track Record

Formulir kelengkapan data dan hasil klarifikasi/verifikasi data merupakan output akhir dari tahapan ini. Formulir ini dilengkapi dengan laporan penilaian dari tim independen/outsourcing (bila ada).

2) Uji Potensi

Dalam menjalankan proses *fit and proper test* tahapan kedua yang harus ditempuh adalah tahapan test potensi. Potensi dasar manusia dalam menjalani kehidupannya tergantung pada 3 (tiga) aspek, yaitu tingkat kecerdasannya (Intelligence Quotion/IQ), tingkat emosionalitasnya (Emotional Quotion/EQ), dan tingkat spiritualitasnya (Spiritual Quotion/SQ). Semakin tinggi nilai seseorang dalam ketiga aspek tersebut maka semakin besar kapasitasnya dalam menyelesaikan berbagai permasalahan hidupnya, termasuk permasalahan dalam melaksanakan tugas di tempat kerjanya. Dengan demikian maka semakin tinggi kedudukan seorang pejabat dalam organisasi maka semakin dituntut untuk memiliki nilai yang tinggi dalam ketiga aspek tersebut di atas.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka dalam rangka seleksi pejabat untuk menduduki sebuah posisi harus dilakukan penilaian/test potensi dari calon yang diajukan/mengajukan. Untuk itu maka penilaian test potensi ini harus terdiri dari penilaian IQ, EQ dan SQ. Terkait dengan hal ini, dalam bagian berikut dibahas mengenai dimensi input – proses – output dari penilaian/test potensi tersebut, beserta penjelasan tentang unsur-unsurnya, yaitu standar apa yang harus digunakan, siapa yang harus mengikuti test ini, lembaga mana yang berhak melakukan test ini, metode dan instrumen apa saja yang digunakan.

a. Paparan Unsur dalam Dimensi Input Potensi

1. Standar Potensi

Potensi seseorang dapat dipresentasikan dalam nilai/skor IQ, EQ dan SQ yang diperolehnya dalam suatu even penilaian. Secara umum sudah diketahui bahwa IQ atau tingkat kecerdasan dapat diukur dengan mudah oleh ahlinya, karena instrumennya sudah tersedia, dengan demikian standarnya pun sudah tersedia baik yang digunakan secara nasional maupun internasional. Lain halnya dengan EQ dan SQ yang belum tersedia instrumennya sehingga perlu disusun secara khusus oleh para ahli yang berkepentingan. Walaupun demikian, untuk menghasilkan output seleksi yang terbaik maka ketiga aspek tersebut secara bersama-sama harus dinilai. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing aspek tersebut.

a) Tingkat Kecerdasan Intelektual atau Intellectual Quotion atau disingkat IQ merupakan suatu score yang diberikan kepada orang-orang yang telah melakukan tes IQ mengenai kapasitas kemampuan intelektual orang tersebut. Score IQ dalam skala Stanford Binner adalah sebagai berikut:

- Tinggi Sekali: 170 keatas = Genius
- 150 - 169 = Very Superior
- Tinggi: 140 - 159 = Superior
- 130 - 139 = Diatas rata-rata
- Sedang: 120 - 139 = Rata-rata
- Rendah: 90 - 109 = Rendah
- Border Line: 89 kebawah = Rendah Sekali

Menurut penelitian yang dilakukan, dinyatakan bahwa skor 95 itu merupakan standard IQ untuk bisa bertahan hidup dilingkungan modern (modern society)¹, untuk itulah mengapa pada saat akan melamar pekerjaan atau akan menduduki suatu jabatan, perlu dilihat terlebih dahulu IQ orang tersebut. Karena dengan mengukur dan mengetahui IQ orang tersebut, dapat dinilai bagaimana seseorang itu sanggup untuk mengatasi semua masalah yang akan dihadapi nantinya.

¹ http://www.gifteddevelopment.com/PDF_files/a35.pdf

- b) Kecerdasan emosi semula diperkenalkan oleh Peter Salovey dari Universitas Harvard dan John Mayer dari Universitas New Hampshire. Istilah itu kemudian dipopulerkan oleh Daniel Goleman dalam karya monumentalnya *Emotional Intelligence; Why it Can Matter More Than IQ* tahun 1995. Peter Salovey dan John Mayer menggunakan istilah *Emotional Intelligence* untuk menggambarkan kemampuan untuk memahami perasaan sendiri, merasakan perasaan orang lain secara empatik dan kemampuan mengatur emosi sedemikian rupa sehingga dapat berjalan secara selaras dengan tuntutan hidup sehari-hari.

Daniel Goleman mengatakan bahwa untuk meramalkan kesuksesan seseorang tidaklah cukup dengan hanya mengukur kemampuan otaknya melalui tes IQ dan berbagai tes prestasi. Perlu juga diketahui kualitas individu tersebut (yang dimasa lalu disebut sebagai karakter), Goleman menyebutnya sebagai kecerdasan emosional atau *Emotional Quotient (EQ)*.

Untuk menjadi manusia yang berhasil (masih menurut Daniel Goleman) bukan terlalu ditentukan oleh IQ (*Kecerdasan Intelektual*) seseorang, tetapi lebih ditentukan oleh EQ (*Kecerdasan Emosional*) yang muatan-muatan aspeknya sebagai berikut :

- Kemampuan untuk mengenali emosi sendiri dan sadar diri (*self awareness*).
- Kemampuan untuk mengelola suasana hati (*mood management*).
- Kemampuan untuk memotivasi diri (*self motivation*).
- Kemampuan untuk mengendalikan hawa nafsu (*impulse control*).
- Kemampuan untuk menangani hubungan dengan orang lain (*people skill*).

Dengan 5 (lima) aspek *Emotional Quotient (EQ)*, dapat kita pahami mengapa para pegawai harus memiliki EQ yang baik. Apalagi pegawai yang memiliki suatu jabatan dituntut untuk memiliki EQ, karena bila kita memegang suatu jabatan berarti kita mempunyai tugas ekstra dibandingkan bila kita menjadi pegawai.

Dengan memiliki EQ yang baik diharapkan pejabat tersebut dapat mengenali emosi sendiri dan sadar diri, sehingga dapat memberikan contoh yang baik dalam memimpin bawahannya serta menciptakan kondisi kerja yang baik. Karena dengan sadar diri, kita akan mengenali kelebihan dan kekurangan kita serta dapat memanfaatkan potensi-potensi lain yang ada pada bawahan kita.

Kemampuan yang kedua yaitu kemampuan untuk mengelola suasana hati, dengan kemampuan ini diharapkan pejabat dapat mampu menghadapi berbagai tantangan dengan hati dan pikiran yang jernih serta mampu memberikan rasa aman bagi pengikutnya/bawahannya.

Pejabat dalam memimpin harus bisa memberikan motivasi bagi para bawahannya, bila memotivasi diri sendiri saja tidak bias bagaimana mungkin pejabat dapat memotivasi bawahannya. Untuk itu diperlukan kemampuan memotivasi diri bagi pejabat.

Kemampuan keempat yaitu kemampuan dalam mengendalikan hawa nafsu, kemampuan ini dibutuhkan oleh pejabat karena semakin tinggi jabatan yang dipegang maka semakin banyak juga hambatan-hambatan dalam menjalankan jabatan tersebut. Bila pejabat dapat mengendalikan hawa nafsu, maka diharapkan pejabat ini dapat menjalankan amanahnya dengan baik.

Berhubungan dengan orang lain bisa berarti berkomunikasi, tolong menolong, menghayati apa yang sedang dirasakan oleh orang lain, peduli dan memberikan bantuan, bekerja sama dan sebagainya. Dengan kemampuan ini tentunya akan tercipta suasana kerja yang kondusif.

Untuk itulah mengapa diperlukan EQ yang baik dalam memegang suatu jabatan, karena dengan EQ yang baik akan berdampak baik tidak hanya bagi diri sendiri si pejabat akan tetapi juga bermanfaat untuk orang-orang disekitarnya serta organisasi itu sendiri.

- c) Pada tahun 1938 Frankl telah mengembangkan pemikiran tentang upaya pemaknaan hidup. Dikemukakannya, bahwa makna atau logo hidup harus dicari oleh manusia, yang di dalamnya terkandung nilai-nilai: (1) nilai kreatif; (2) nilai pengalaman dan (3) nilai sikap. Makna hidup yang diperoleh manusia akan menjadikan dirinya menjadi seorang yang memiliki kebebasan rohani yakni suatu kebebasan manusia dari godaan nafsu, keserakahan, dan lingkungan yang penuh persaingan dan konflik. Untuk menunjang kebebasan rohani itu dituntut tanggung jawab terhadap Tuhan, diri dan manusia lainnya. Menjadi manusia adalah kesadaran dan tanggung jawab (Sofyan S. Willis, 2005).

Mengapa para pejabat membutuhkan SQ dalam menjalankan pekerjaannya, karena semua pejabat merupakan manusia, dimana manusia-manusia tersebut meyakini dan menerima tanpa keraguan bahwa di luar dirinya ada sesuatu kekuatan yang maha Agung yang melebihi apa pun, termasuk dirinya. Brightman (1956) menjelaskan bahwa penghayatan keagamaan tidak hanya sampai kepada pengakuan atas keberadaan-Nya, namun juga mengakui-Nya sebagai sumber nilai-nilai luhur yang abadi yang mengatur tata kehidupan alam semesta raya ini. Oleh karena itu, manusia akan tunduk dan berupaya untuk mematuhi dengan penuh kesadaran dan disertai penyerahan diri dalam bentuk ritual tertentu, baik secara individual maupun kolektif, secara simbolik maupun dalam bentuk nyata kehidupan sehari-hari (Abin Syamsuddin Makmun, 2003).

Dari pembahasan diatas maka dalam menjalankan suatu pekerjaan atau menduduki jabatan diperlukan IQ, EQ dan SQ yang memadai pada masing-masing pribadi pejabat atau pegawai.

2. Peserta

Tes potensi sudah merupakan standar dalam proses seleksi karyawan baik itu di perusahaan swasta, BUMN maupun PNS. Siapa saja yang menjadi peserta dalam tes potensi ini? Pertama-tama harus kita lihat dahulu tes potensi apa yang akan dilakukan, apakah tes potensi untuk merekrut pegawai baru ataukah tes untuk kenaikan jabatan. Bila tes potensi yang dilakukan adalah untuk merekrut pegawai baru maka pesertanya yaitu calon-calon pegawai, namun apabila tesnya diperuntukan untuk kenaikan jabatan maka pesertanya adalah para pegawai yang akan dipromosikan untuk menempati jabatan tersebut.

3. Kelembagaan

Dalam melakukan tes potensi akademik dibutuhkan suatu lembaga untuk melaksanakannya. Lembaga yang melakukan tes ini sebisa mungkin merupakan pihak ketiga di luar organisasi, karena dengan begitu lembaga ini menjadi independen dalam melaksanakan tugasnya dan tidak terkait dengan lembaga yang akan menggunakan jasanya. Lembaga yang melakukan harus independen agar hasil dari tesnya pun dapat dipertanggungjawabkan karena bukan merupakan “pesanan” dari segelintir orang atau golongan yang menginginkan sesuatu. Dalam memilih lembaga pun sebaiknya lembaga yang telah memiliki sertifikasi atau nama dalam melaksanakan tugas ini, agar hasilnya lebih optimal.

4. Metode

Ada bermacam-macam Metode dalam melaksanakan tes potensi. Setiap tipe tes mempunyai kegunaan yang terbatas, dan mempunyai tujuan yang berbeda. Secara ringkas, berbagai tipe tes dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Tes Tertulis

- IQ → tes tertulis untuk IQ antara lain : TPA (tes potensi akademik) tes ini menguji kemampuan dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis. Disamping itu ada juga tes pengetahuan (knowledge test) tes ini menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki, pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.
- EQ → tes tertulis untuk EQ antara lain : tes kepribadian (personality tes) hasil dari tes ini adalah mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.
- SQ → tes tertulis untuk SQ dapat berupa studi kasus, isi dari tes ini dapat berupa suatu masalah lalu bagaimana cara pemecahannya dengan pendekatan agama.

b) Forum Group Discussion

- EQ → dalam FGD ini biasanya para pegawai yang akan di test dibagi-bagi ke dalam beberapa kelompok kemudian setiap kelompok akan diberikan suatu kasus, dari sini akan dilihat bagaimana cara penyelesaiannya dari orang perorang. Karena penilaian ini merupakan penilaian individu bukan penilaian kelompok.
- SQ → FGD ini hampir sama dengan tes EQ, akan tetapi pendelatannya berbeda. Kemungkinan pendekatannya lebih ke arah spiritual (agama).

5. Instrumen

Dalam melakukan tes tertulis instrumen-instrumen yang dipakai adalah test itu sendiri, sedangkan dalam FGD instrumen yang dipakai berupa kasus yang akan di gunakan sebagai tes.

6. Materi

a) Tes-tes Psikologis (Psychological Test)

- Test kecerdasan (intelligence test) : Yang menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
 - Test kepribadian (personality test) : Dimana hasilnya akan mencerminkan kesiapan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.
 - Test bakat (aptitude test) : Yang mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan
 - Test minat (interest test) : Yang mengukur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan.
 - Tes prestasi (achievement test) : Yang mengukur kemampuan pelamar sekarang
- b) Tes-tes Pengetahuan (Knowledge Tests): Yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan
- c) Performance Tests: Yaitu bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Sebagai contoh, tes mengetik untuk calon pengetik.
- d) Wawancara: Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (acceptability) seorang pelamar.

7. Tempat

- a) Tempat seleksi tes dilaksanakan di gedung assessment center, agar semua pelaksanaan tergabung dalam satu tempat.
- b) Waktu pelaksanaan 1 tahun sekali, dikarenakan biasanya rotasi pegawai atau kenaikan pangkat jabatan biasanya terjadi dalam waktu 1 tahun sekali. Akan tetapi hal ini juga bias dikondisikan bila ada kejadian-kejadian yang mendadak, sehingga mengharuskan pengangkatan jabatan.

b. Paparan Unsur dalam Dimensi Proses Uji Potensi

1) Persiapan Uji Potensi

Calon pejabat yang akan di tes diberitahu terlebih dahulu 2 minggu sebelum tes dilaksanakan, isi surat tersebut berisi pemanggilan calon pejabat serta waktu dan tempat dan juga jenis-jenis tes yang akan dilakukan, sehingga calon tersebut dapat mempersiapkan dirinya untuk mengikuti tes tersebut. Sebelumnya sudah ada jadwal-jadwal tes yang akan dilaksanakan, sebagai contoh :

- hari ke 1 : tes potensi akademik (tertulis)
- hari ke 2 : tes pengetahuan umum (tertulis)
- hari ke 3 : FGD/Studi Kasus
- hari ke 4 : Wawancara

2) Pelaksanaan Uji Potensi

Pada tahap pelaksanaan panitia penyelenggara atau lembaga independen mempersiapkan tes-tes apa saja yang akan dilakukan pada hari itu. Selain itu layout ruangan harus sudah disesuaikan dengan pelaksanaan tes yang akan dilakukan.

Lembaga independen juga harus mempersiapkan pengawas yang akan mengawasi jalannya tes tersebut.

3) Pasca Uji Potensi

Dua minggu setelah seluruh tes diselenggarakan hasil dari tes tersebut diberikan kepada organisasi oleh lembaga independen tersebut. Hasil yang diberikan sebagai dasar pembuat keputusan organisasi dalam mengangkat calon pejabat tersebut.

c. Paparan Unsur dalam Dimensi Output Uji Potensi

Output yang dihasilkan berupa nilai dari tes-tes yang telah dilakukan serta masukan-masukan dari tim penilai mengenai karakter/pribadi dari calon pejabat, minat dan bakat apa yang ada dari calon pejabat tersebut serta penempatan dibidang mana yang cocok bagi calon pejabat tersebut.

3) Kompetensi Manajerial dan Substansi

a. Paparan Unsur dalam Dimensi Input Kompetensi Manajerial dan Substansi

1. Standar Kompetensi Kerja PNS

Standar kompetensi merupakan komponen utama yang sangat penting dalam proses asesmen kompetensi. Standar kompetensi menjadi acuan tentang apa yang akan diujikan dalam proses asesmen kompetensi. Dalam konteks kajian ini, standar kompetensi yang menjadi acuan dalam proses asesmen kompetensi adalah Standar Kompetensi Kerja PNS yang secara resmi dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi pengendali diklat.

Karena banyak model penyusunan standar kompetensi yang dipergunakan saat ini, kajian ini merujuk kepada standar kompetensi model Regional Model of Competency Standard (RMCS). Model ini secara luas digunakan oleh negara-negara di Asia dan Pasifik, serta negara-negara persemakmuran (*Commonwealth Countries*). Di Indonesia model ini juga digunakan oleh BNSP. Model RMCS ini dianggap lebih komprehensif dibanding model lainnya, karena model ini dapat diaplikasikan pada berbagai bidang pekerjaan. Beberapa kelebihan model ini adalah:

- Berbasis pada kebutuhan profesi dan industri yang luas.
- Standar kompetensi ini mensyaratkan multi keterampilan / skills, yaitu:
 - Keterampilan melaksanakan pekerjaan (Task skills)
 - Keterampilan mengelola pekerjaan (Task managements skills)
 - Keterampilan mengantisipasi kemungkinan (Contingency management skills)
 - Keterampilan mengelola lingkungan kerja (Job/role environment skills)

- Keterampilan beradaptasi (transfer skills)

Selain itu, model ini memberikan kejelasan tentang rincian apa saja dari kompetensi yang akan diujikan kepada peserta. Standar kompetensi model RMCS ini memuat unsur-unsur sebagai berikut:

- Kode unit kompetensi
- Deskripsi unit kompetensi
- Deskripsi sub-unit kompetensi
- Kriteria unjuk kerja
- Kondisi unjuk kerja
- Acuan penilaian
- Kompetensi kunci

Unsur-unsur dalam standar kompetensi inilah yang akan dijadikan acuan dalam melakukan asesmen kompetensi. Deskripsi tentang sub-unit kompetensi dan kriteria unjuk kerja harus dijadikan pedoman untuk melakukan instruksi asesmen kompetensi.

Penggunaan standar kompetensi untuk asesmen kompetensi juga dengan merujuk pada standar kompetensi yang sudah ada dan ditetapkan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Namun demikian, standar kompetensi ini harus mendapat persetujuan dari BKN sebagai instansi yang menetapkan standar kompetensi untuk aparatur pemerintah. Misalnya, jabatan-jabatan aparatur yang memiliki standar kompetensi yang sama dengan standar kompetensi pada profesi di swasta atau industri, maka standar kompetensinya bisa digunakan sebagai rujukan untuk melakukan asesmen kompetensi.

2. Peserta Asesmen Kompetensi

Peserta asesmen kompetensi ini adalah Pegawai Negeri Sipil baik pusat dan daerah yang menyatakan siap untuk diuji kompetensinya. Dalam konteks pengembangan PNS, sistem asesmen ini akan menguji dua kelompok besar peserta asesmen, yaitu:

- Peserta asesmen yang berasal dari PNS yang sudah selesai mengikuti suatu program diklat yang bersifat penjenjangan yang ditujukan untuk mendukung proses pengembangan karir yang bersangkutan, baik diklat kepemimpinan, teknis dan fungsional. Asesmen kompetensi ini bertujuan untuk menentukan bahwa PNS yang bersangkutan bukan hanya telah menyelesaikan diklat, tetapi juga telah memiliki kompetensi untuk menduduki jabatan tertentu. Bukti kompetensi ini bisa dinyatakan oleh sertifikat kompetensi.
- Peserta asesmen yang berasal dari PNS yang menyatakan siap mengikuti asesmen kompetensi tanpa mengikuti diklat terlebih dahulu. Peserta asesmen ini pada dasarnya adalah mereka yang merasa yakin bahwa mereka sudah kompeten dalam bidang mereka, tanpa mengikuti diklat terlebih dahulu. Namun demikian, peserta ini direkomendasikan oleh Pembina Kepegawaian.

3. Kelembagaan Asesmen Kompetensi

Untuk melakukan asesmen kompetensi secara objektif, diperlukan suatu lembaga khusus yang menangani proses asesmen dan sertifikasi kompetensi PNS.

Dalam dunia ketenagakerjaan sektor swasta di Indonesia, telah dibentuk suatu badan yang melaksanakan sertifikasi profesi untuk setiap jenis atau sektor, yaitu Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Untuk melakukan sertifikasi kompetensi, maka diperlukan semacam unit khusus yang menangani proses asesmen kompetensi dengan mengacu pada berbagai kebijakan yang telah dikeluarkan oleh MENPAN, LAN, dan BKN. Sebagaimana telah ditetapkan dalam PP 101 Tahun 2000 tentang Diklat PNS, beberapa lembaga yang terlibat dalam kediklatan adalah:

- LAN sebagai instansi pembina diklat
- BKN sebagai instansi pengendali diklat
- Lembaga Diklat pusat dan daerah sebagai penyelenggara diklat
- Departemen, pemerintah propinsi, dan pemerintah kabupaten kota sebagai pengguna dan asal peserta diklat.

Dalam rangka pembentukan kelembagaan untuk pelaksanaan asesmen kompetensi ini, maka diperlukan koordinasi antara berbagai instansi terkait di atas. Untuk melakukan sertifikasi kompetensi PNS secara efektif, ada 4 (empat) alternatif kelembagaan yang dapat dilakukan yaitu:

- a). Pembentukan lembaga setingkat Pusat (Eselon II) yang berada langsung di bawah Kepala LAN, yang memiliki tugas untuk melakukan asesmen kompetensi PNS, sertifikasi kompetensi PNS, dan sertifikasi lembaga assesment kompetensi lain.
- b). Pembentukan lembaga setingkat Pusat (Eselon II) yang berada dalam kendali kedeputan pembinaan diklat aparatur LAN, yang memiliki tugas untuk melakukan asesmen kompetensi PNS. Dalam konteks ini, Lembaga ini akan menggabungkan tugas yang selama ini diemban oleh LAN sebagai instansi pembina diklat dengan tugas assesment kompetensi, yaitu 1) melakukan akreditasi dan sertifikasi lembaga diklat aparatur, 2) melakukan sertifikasi kompetensi PNS, 3) melakukan sertifikasi lembaga assesment kompetensi lain.
- c). Pembentukan lembaga setingkat Bidang (Eselon III) yang berada langsung di bawah Kepala PKP2A I LAN yang memiliki tugas untuk melakukan asesmen kompetensi PNS, sertifikasi kompetensi PNS, dan sertifikasi lembaga assesment kompetensi lain.
- d). Pembentukan lembaga tersendiri dan bersifat independen yang dibentuk oleh LAN, BKN, dan Lembaga diklat pusat dan daerah, dengan diberikan tugas untuk melakukan assesment dan sertifikasi kompetensi PNS serta sertifikasi lembaga assesment kompetensi lain. Lembaga ini memiliki peran seperti BNSP namun dikhususkan untuk melakukan sertifikasi kompetensi di sektor publik (aparatur), misalnya dengan nama Lembaga Sertifikasi Kompetensi Aparatur (LSKA). Independensi lembaga ini mutlak diperlukan karena lembaga ini harus bebas kepentingan dari lembaga-lembaga diklat yang menyelenggarakan diklat, sehingga hasil asesmen kompetensi akan bersifat obyektif dan transparan. Dalam pelaksanaan sertifikasi kompetensi, Lembaga sertifikasi kompetensi aparatur ini akan berkoordinasi dengan membentuk lembaga sertifikasi kompetensi di tingkat daerah. Pendirian lembaga sertifikasi

ini dimaksudkan untuk memudahkan proses sertifikasi kompetensi aparatur yang akan dan telah menyelesaikan suatu jenis diklat tertentu.

Disamping kelembagaan, sistem asesmen kompetensi juga memerlukan sumber daya manusia yang sangat diperlukan yaitu asesor (penguji) kompetensi. Seorang asesor kompetensi harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- Menguasai kompetensi metodologi asesmen kompetensi (workplace assessment). Seorang asesor kompetensi harus menguasai teknik-teknik dan metode penilaian kompetensi seorang pegawai. Dalam hal ini, dia juga harus mampu menyusun instrumen yang akan digunakan dalam pelaksanaan asesmen kompetensi.
- Asesor kompetensi juga harus menguasai dan kompeten dalam bidang atau substansi teknis yang akan dia uji. Dalam hal ini, seorang asesor kompetensi adalah mereka yang merupakan *subject-matter expert* yang tahu betul secara komprehensif tentang cakupan, struktur, dan detail dari bidang yang akan diujikan.

Dalam menyiapkan asesor kompetensi yang handal, LAN sebagai instansi yang menangani asesor kompetensi harus:

- Memberikan pelatihan intensif kepada asesor atau calon asesor sebagai upaya untuk menyediakan tenaga asesor yang kompeten.
- Melakukan sertifikasi dan registrasi asesor kompetensi, sehingga keberadaan asesor selalu dapat dipantau dan dikendalikan. Sertifikasi asesor dilakukan dengan cara menguji kompetensi seorang asesor dan memberikan sertifikat kelayakan kepada mereka. Registrasi asesor dilakukan dengan cara memberikan kode registrasi bagi setiap asesor di berbagai daerah.

Apabila ada kebutuhan asesmen kompetensi yang mendesak sementara belum tersedia asesor yang memiliki kompetensi pada unit/bidang yang bersangkutan, maka LAN dapat membentuk tim penilai yang terdiri dari seorang master asesor dan tenaga ahli (*subject specialist*). Master asesor bertugas mempersiapkan dan melaksanakan seluruh mekanisme asesmen kompetensi, sedangkan team ahli bertugas mempersiapkan substansi materi asesmen atas pengarahan master asesor. Pada kondisi khusus ini seluruh aktifitas asesmen kompetensi dikendalikan oleh master asesor.

4. Materi dan Metode Asesmen Kompetensi

Materi Asesmen Kompetensi (MAK) yang digunakan dalam pelaksanaan asesmen kompetensi disusun dengan mengacu pada Standar Kompetensi. MAK dikembangkan oleh Lembaga Administrasi Negara dengan melibatkan berbagai asesor yang kompeten dalam bidang tersebut. Teknis penyusunan materi asesmen kompetensi akan diatur berdasarkan mekanisme kerja yang ada di dalam unit pelaksana asesmen kompetensi ini.

Materi asesmen kompetensi adalah hasil dari identifikasi berbagai 117 kriteria unjuk kinerja yang ada dalam setiap unit kompetensi. Materi asesmen mengacu kepada proses yang memungkinkan peserta asesmen menghasilkan hasil kinerja dengan penilaian yang bersifat individual dalam periode yang berkelanjutan. Materi

asesmen kompetensi diperbaharui dan dikembangkan secara berkala atau sesuai dengan kebutuhan. Penyusunan materi asesmen kompetensi mengacu kepada pedoman penyusunan materi asesmen kompetensi yang akan dikeluarkan Lembaga Administrasi Negara.

Untuk melaksanakan asesmen secara efektif, maka asesor harus memilih metode yang tepat untuk mengumpulkan bukti-bukti bahwa seseorang itu kompeten. Dalam sistem asesmen, metode pengumpulan bukti kompetensi terbagi menjadi dua yaitu portofolio dan uji kompetensi. Pengumpulan bukti melalui uji kompetensi secara langsung oleh asesor yang sudah ditentukan. Asesmen kompetensi ini tentunya akan menggunakan metode yang relevan. Metode yang digunakan tentunya disesuaikan dengan ranah yang akan diuji, sebagai berikut:

Tabel: 6.3.
Tabel Relevansi Ranah dan Metode

Ranah	Metode Asesmen	Materi Asesmen
Pengetahuan dan Keterampilan Managerial	Ujian tertulis ttg pekerjaan Wawancara ttg pekerjaan Studi kasus	Soal Tertulis Daftar pertanyaan wawancara Kasus ttg pekerjaan
Pengetahuan dan Keterampilan di Bidang Substansi	Simulasi pelaksanaan pekerjaan Observasi langsung thd pelaksanaan pekerjaan Ujian keterampilan pekerjaan tertentu Proyek pelaksanaan pekerjaan	Petunjuk simulasi pekerjaan Ceklis observasi pekerjaan Soal ujian keterampilan Petunjuk pelaksanaan proyek
Sikap Kerja	Observasi langsung thd pekerjaan Bermain peran Simulasi	Ceklis observasi pekerjaan Kasus untuk bermain peran Petunjuk simulasi

Seperti telah dibahas sebelumnya, beberapa dari metode ini akan menghasilkan bukti kinerja dan beberapa lainnya akan menghasilkan bukti pengetahuan dan pemahaman. Dalam menilai kompetensi, harus diingat bahwa asesmen berkenaan dengan penerapan pengetahuan dan pemahaman ke dalam kinerja nyata.

Dalam pemilihan metode yang tepat, asesor harus mengingat beberapa hal sebagai berikut:

- Bukti kompetensi apa yang diperlukan

- Seberapa banyak bukti yang diperlukan tersebut
- Metode yang mana yang mampu menghasilkan bukti kompetensi tersebut.

Namun perlu diingat bahwa dalam kenyataannya, asesmen kompetensi ini akan menggunakan metode asesmen kompetensi secara simultan untuk menghasilkan hasil penilaian yang valid dan reliabel.

5. Tempat Asesmen Kompetensi (TAK)

Tempat Asesmen Kompetensi (TAK) adalah Assesment Center Lembaga Administrasi Negara dan lembaga assesment lain yang telah diverifikasi dan ditetapkan oleh LAN. Untuk mendapatkan verifikasi sebagai TAK, lembaga yang bersangkutan harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

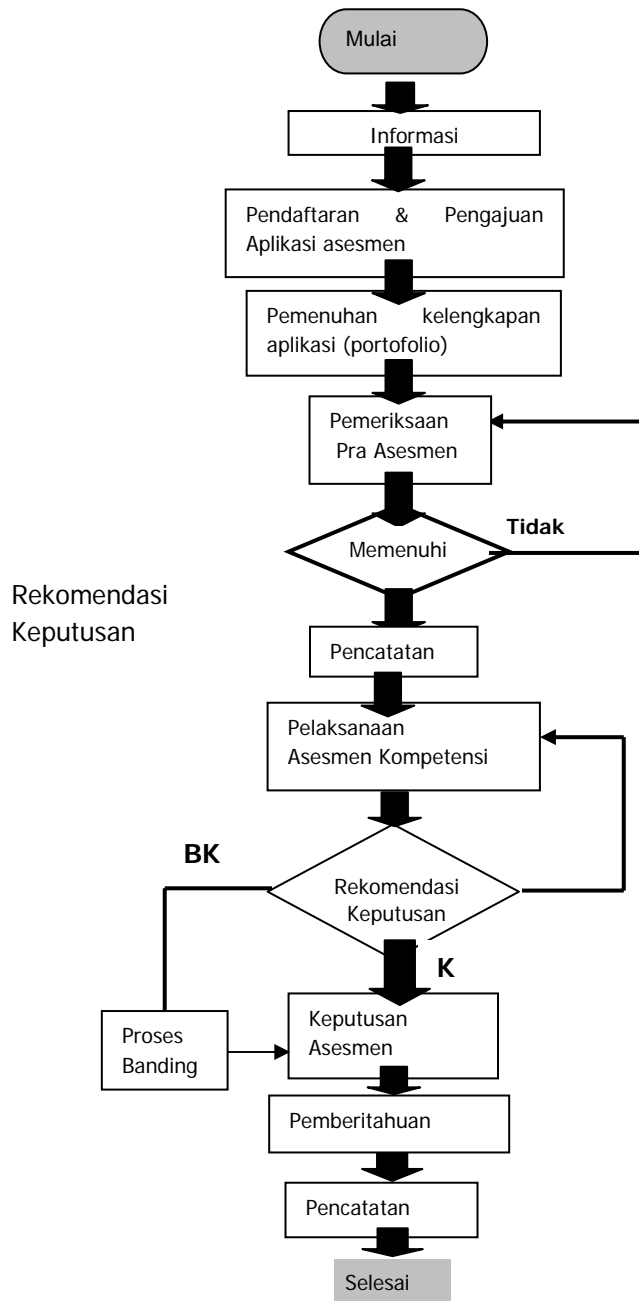
- Memiliki sarana, fasilitas dan peralatan yang memadai untuk melaksanakan asesmen kompetensi. Untuk menguji asesmen yang bersifat keterampilan, maka tempat asesmen kompetensi ini harus mempunyai laboratorium untuk uji keterampilan.
- Mempunyai sejumlah asesor yang kompeten untuk melakukan uji kompetensi yang sesuai dengan bidangnya.

b. Paparan Unsur dalam Dimensi Proses Kompetensi Manajerial dan Substansi

Proses pelaksanaan asesmen adalah tahapan-tahapan kegiatan yang harus dilalui oleh peserta asesmen apabila mereka akan diuji kompetensinya. Proses pelaksanaan ini disusun untuk memastikan bahwa peserta asesmen memiliki rujukan yang jelas tentang apa saja yang akan mereka lakukan dalam rangka uji kompetensi ini. Secara umum proses pelaksanaan asesmen ini terdiri dari tiga tahapan yaitu:

- 1) Persiapan asesmen,
- 2) Pelaksanaan asesmen, dan
- 3) Rekomendasi dan keputusan hasil asesmen

Untuk memudahkan, deskripsi prosedur asesmen ini disusun dalam bentuk bagan yang menggambarkan urutan kegiatan yang akan dilakukan peserta asesmen. Prosedur asesmen kompetensi dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:



Penjelasan prosedur asesmen kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Informasi Mengikuti Asesmen Kompetensi

Pada langkah ini peserta mendapatkan informasi mengenai proses Asemen Kompetensi dari lembaga asesmen kompetensi, baik secara tertulis (brosur, leaflet, dll) maupun penjelasan secara langsung dari pejabat lembaga assesment kompetensi

yang bersangkutan. Peserta mempelajari dan mempertimbangkan apakah latar belakang pendidikan, pelatihan maupun pengalaman kerja yang dimilikinya sudah memenuhi persyaratan untuk mengikuti proses Asesmen Kompetensi pada unit-unit kompetensi atau kualifikasi tertentu.

Informasi mengenai pelaksanaan asesmen kompetensi bisa diberikan juga pada saat suatu program diklat akan dimulai. Apabila ada PNS yang merasa bahwa dirinya sudah kompeten dan merasa tidak perlu lagi mengikuti diklat, maka dia diperbolehkan memilih mengikuti asesmen kompetensi untuk membuktikan bahwa dirinya tidak perlu mengikuti suatu diklat tertentu.

2. Pendaftaran dan Pengajuan aplikasi untuk diproses.

Prosedur selanjutnya adalah peserta mengajukan permintaan untuk mengikuti proses Asesmen Kompetensi dengan mengisi formulir pendaftaran. Asesor di lembaga assesmen akan menjelaskan mengenai persyaratan dan proses pelaksanaan Asesmen Kompetensi yang harus diikuti oleh peserta serta standar kompetensi yang akan diujikan.

Asesor dan pejabat terkait di lembaga assesment harus memastikan bahwa fasilitas dan sumber-sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung proses asesmen kompetensi sudah tersedia dan sesuai dengan kapasitas yang dimiliki oleh tempat asesmen kompetensi.

Berdasarkan keputusan peserta untuk mengikuti proses asesmen kompetensi, peserta menerima formulir aplikasi serta bimbingan dan dukungan dari asesor untuk mengikuti proses selanjutnya.

Proses asesmen kompetensi dimulai dengan mengisi formulir aplikasi Asesmen Kompetensi yang disediakan. Pada proses ini peserta diminta untuk secara sistematis menuliskan seluruh data pembelajaran serta pengalaman kerja yang dimilikinya sesuai dengan unit-unit kompetensi yang ingin diakui.

Personil yang terlibat dalam proses ini mengarahkan dan meyakinkan peserta bahwa seluruh pembelajaran serta pengalaman yang dimilikinya sudah dicantumkan pada form aplikasi ini.

Dalam implementasinya proses ini memerlukan pengembangan form AK yang sesuai, serta penetapan mekanisme pendukung untuk mendorong dan memfasilitasi peserta dalam mengikuti proses AK.

Pada langkah ini, penyelenggara asesmen mulai mengidentifikasi calon asesor yang akan melaksanakan asesmen kompetensi, orang-orang yang mungkin terlibat dalam proses asesmen, seperti rekan sekerja, widyaiswara, supervisor serta sumber-sumber penilaian lainnya seperti peralatan, mesin-mesin, ruangan serta fasilitas lain yang dibutuhkan.

3. Pemenuhan kelengkapan aplikasi (portofolio)

Pada tahapan ini asesor meminta calon peserta asesmen untuk menyiapkan kelengkapan aplikasi sebagai dasar untuk melakukan asesmen kompetensi. Pada

tahapan ini, calon peserta diminta mengumpulkan bukti tertulis tentang bidang kompetensi yang akan diujikan. Kelengkapan aplikasi ini terdiri dari:

- Daftar riwayat hidup
- Sertifikat pendidikan formal
- Sertifikat diklat yang pernah diikuti
- Daftar penghargaan yang pernah diterima
- Dan lain-lain.

4. Pemeriksaan Kelengkapan Aplikasi (Pra-Penilaian)

Pada proses pemeriksaan kelengkapan aplikasi peserta atau pra-penilaian (pre assessment), difokuskan kepada kesesuaian dan kecukupan antara bukti-bukti atau data-data hasil pembelajaran (pendidikan/pelatihan, pengalaman kerja) yang dicantumkan pada formulir aplikasi dengan bukti-bukti pendukung yang dipersiapkan oleh peserta.

Dari hasil pemeriksaan bukti - bukti pendukung serta pra-penilaian terhadap peserta, asesor memberikan rekomendasi terhadap kesiapan serta kelayakan peserta apakah dapat mengikuti proses selanjutnya atau harus terlebih dahulu melengkapi bukti-bukti pendukung yang dipersyaratkan.

Dengan demikian, penyelenggara dan asesor kompetensi harus memperhatikan dua aspek dalam proses pra penilaian ini, yaitu:

- Data tentang hasil pembelajaran peserta asesmen yang diantumkan dalam formulir aplikasi
- Bukti-bukti pendukung mengenai data tentang pembelajaran tersebut.

5. Pelaksanaan Asesmen Kompetensi

Langkah ini menggambarkan proses yang diperlukan untuk menilai kompetensi peserta serta merekomendasikan apakah peserta tersebut sudah kompeten atau belum kompeten.

Fokus pada tahap ini adalah menetapkan :

- Sarana dan prasarana serta sumber-sumber daya yang diperlukan dan mendukung peserta untuk menunjukkan kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya.
- Struktur penilaian kompetensi yang dapat mengidentifikasi dan memproses pembelajaran serta pengalaman peserta sebelumnya sehingga asesor memiliki dasar yang kuat untuk membuat keputusan yang jelas tentang kompetensi peserta.

Metode utama yang digunakan berupa observasi pelaksanaan pekerjaan (pekerjaan ril atau simulasi) dan interview (wawancara) yang bertujuan untuk :

- Menyediakan lingkungan pendukung yang sesuai, agar peserta dapat menunjukkan kemampuan terbaiknya
- Mengumpulkan informasi yang cukup untuk membuat keputusan
- Menyediakan tenaga ahli pada subyek kompetensi (apabila diperlukan) sehingga dapat membuat keputusan yang tepat.

Selain wawancara, metoda-metoda penilaian yang dapat digunakan adalah demonstrasi, observasi, tes tertulis, portofolio serta metoda lain yang relevan.

Berikut ini penjelasan langkah-langkah pelaksanaan asesmen kompetensi :

- Langkah ke satu :

Menetapkan standar kompetensi yang akan diujikan.

Pada langkah ini, peserta asesmen dibimbing untuk mengidentifikasi unit-unit standar kompetensi yang akan dinilai berdasarkan permintaan serta kebutuhan peserta, dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan, pelatihan serta pengalaman kerja yang dimilikinya serta kualifikasi yang akan diambil.

Dari hasil identifikasi diatas dapat ditentukan pula apakah penilaian akan dilakukan untuk satu kompetensi atau pada sekelompok kompetensi (clusters).

Jadi hasil pada langkah satu ini adalah menetapkan standar-standar kompetensi yang siap untuk dinilai sesuai dengan kondisi peserta, dengan didukung oleh kesiapan tempat asesmen kompetensi dan tim asesor untuk mencapai efisiensi dan efektifitas pelaksanaan penilaian.

- Langkah ke dua :

Mempelajari standar kompetensi yang akan diujikan.

Pada langkah ini, peserta dibimbing untuk betul-betul memahami isi serta hal-hal lain yang tercakup dalam standar unit kompetensi yang akan dinilai.

Item-item yang harus diperhatikan dan dipelajari secara mendalam pada setiap unit standar kompetensi meliputi:

- Nomor dan judul unit kompetensi
- Deskripsi unit kompetensi
- Elemen kompetensi
- Kriteria unjuk kerja
- Batasan variabel / kondisi unjuk kerja
- Panduan Penilaian
- Kompetensi Kunci

- Langkah ketiga:

Mempersiapkan asesmen kompetensi.

Pada langkah ini, sub-sub langkah yang perlu dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- Menentukan dengan jelas bukti-bukti yang dipersyaratkan
- Menentukan metode-metode asesmen/penilaian
- Mengembangkan perlengkapan asesmen/penilaian yang sesuai
- Merencanakan aktifitas asesmen/penilaian
- Menetapkan fasilitas asesmen dan sumber daya yang dibutuhkan
- Menetapkan jadwal asesmen kompetensi

Langkah ke empat :

Melaksanakan Penilaian Secara Mandiri.

Sebelum masuk kedalam proses asesmen kompetensi, disarankan untuk melaksanakan penilaian secara mandiri (Self assessment). Hal ini perlu dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada peserta dalam mengukur pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya terhadap standar unjuk kerja yang dipersyaratkan.

Pada langkah ini peserta diminta untuk mengisi daftar pertanyaan yang ada secara obyektif, sehingga kesiapan peserta dapat diidentifikasi secara dini sebelum masuk kedalam proses asesmen. Apabila peserta menilai dirinya belum siap sepenuhnya, maka peserta disarankan untuk mempersiapkan diri dengan mengikuti pelatihan berbasis kompetensi yang diperlukan.

Manfaat penting dari langkah penilaian secara mandiri ini adalah mendorong peserta untuk belajar secara mandiri serta pelaksanaan asesmen kompetensi menjadi lebih efektif dan efisien. Hal ini dimungkinkan karena peserta betul-betul sudah siap sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya asesmen ulang.

- **Langkah kelima :**

Melaksanakan Konsultasi Pra Asesmen/Penilaian.

Pada langkah ini peserta asesmen melaksanakan konsultasi kepada asesor dan asesor memberikan penjelasan yang meliputi hal-hal sebagai berikut :

- Penjelasan dan diskusi proses dan hasil asesmen kompetensi
- Penjelasan dan pembahasan tujuan dan konteks asesmen kompetensi
- Pembahasan standar kompetensi yang akan diujikan
- Pembahasan hasil penilaian mandiri
- Penjelasan, diskusi dan kesepakatan perencanaan penilaian termasuk jadwal asesmen
- Penjelasan tata tertib asesmen kompetensi, aturan dan etika di tempat kerja serta hal-hal yang terkait dengan keselamatan kerja.

- **Langkah ke enam:**

Melaksanakan Asesmen Kompetensi

Pada langkah melaksanakan asesmen kompetensi ini, sub-sub langkah yang perlu dilaksanakan adalah sebagai berikut :

- Mengatur pelaksanaan kegiatan asesmen kompetensi
- Mempersiapkan fasilitas dan sumber daya yang dibutuhkan
- Melaksanakan proses pengumpulan bukti
- Mencatat setiap pencapaian kinerja yang dipersyaratkan
- Memutuskan setiap pencapaian terhadap Kriteria Unjuk kerja untuk menentukan apakah kompeten atau belum kompeten
- Memberikan informasi keputusan kepada peserta asesmen

- Menandatangani pelaksanaan asesmen kompetensi
- Memberikan dan meminta umpan balik (feedback) pelaksanaan dan hasil asesmen kompetensi terhadap peserta
- Membuat Laporan pelaksanaan asesmen kompetensi

- **Langkah ke tujuh :**

Mengkaji-ulang Asesmen Kompetensi

Langkah ini dilakukan setelah menyelesaikan asesmen kompetensi, yaitu dengan melakukan kaji ulang terhadap keseluruhan proses serta membuat rekomendasi perbaikan yang diperlukan. Dalam melaksanakan kaji ulang, gunakan prinsip-prinsip asesmen kompetensi untuk mempertimbangkan apakah asesmen kompetensi sudah valid, reliabel, fleksibel, adil, efisien dan efektif serta sejalan dengan persyaratan kesehatan dan keselamatan kerja.

Dalam mengkaji ulang materi dan aktifitas asesmen kompetensi, fokuskan kepada:

Peserta, mengenai tingkat kesulitan materi penilaian, kejelasan materi penilaian serta hasil asesmen kompetensi yang menyangkut tingkat kesuksesan yang dicapai oleh peserta.

Dokumentasi, apakah banyak perubahan atau desain asesmen kompetensi kurang baik serta lakukan perubahan serta perbaikan terhadap masalah yang sudah diidentifikasi.

6. Penyampaian Rekomendasi

Langkah ini berkenaan dengan kegiatan asesor untuk menyampaikan rekomendasi kepada penyelenggara asesmen mengenai keputusan asesmen kompetensi terhadap peserta berdasarkan hasil asesmen kompetensi yang sudah dilaksanakan.

Penyampaian rekomendasi keputusan asesmen kompetensi harus disertai dengan dokumen-dokumen pendukung yang diperlukan sebagai bahan penilaian dan pertimbangan bagi tim asesor untuk mengambil keputusan akhir.

7. Keputusan dan Pemberitahuan

(a) Keputusan

Pada proses ini dibuat keputusan asesmen kompetensi terhadap hasil yang dicapai peserta berdasarkan pada rekomendasi yang dibuat oleh asesor dengan menilai seluruh proses asesmen kompetensi yang sudah dilakukan. Keputusan hasil asesmen kompetensi ditetapkan oleh tim asesor yang dibentuk oleh penyelenggara asesmen. Keputusan akhir selalu dibuat berdasarkan diskusi dari tim asesor.

Ada dua alternatif keputusan penilaian, yaitu :

- Memberikan pengakuan (kompeten)
- Menolak pengakuan (belum kompeten)

Apabila tim asesor menemui kesulitan untuk memutuskan hasil akhir asesmen kompetensi, karena bukti-bukti yang ada belum mencukupi untuk dijadikan dasar

dalam pengambilan keputusan, maka sebagai jalan keluar tim asesor dapat merekomendasikan dilaksanakannya penilaian lebih lanjut.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam proses penilaian lebih lanjut adalah :

- Menyeleksi metoda penilaian, langkah ini ditujukan untuk menentukan metoda penilaian yang paling sesuai dalam memeriksa pengetahuan atau keterampilan yang spesifik.
- Melaksanakan pengkajian ulang (review), langkah ini ditujukan terhadap proses yang digunakan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dengan menggunakan metode yang sudah dipilih.

Dalam implementasi penilaian lanjut, diperlukan :

- tim panel (asesor, tenaga ahli) yang sesuai dengan unit kompetensi yang dinilai.
- penetapan kriteria yang jelas untuk menetapkan apakah pengakuan diterima atau ditolak.

(b) Pemberitahuan

Setelah tim asesor membuat keputusan penilaian, hasil ini diberitahukan kepada peserta disertai dengan alasan dan penjelasan yang memadai mengenai alasan keputusan tersebut serta langkah selanjutnya yang perlu dilakukan peserta.

8. Proses Banding

Pada proses ini, diberikan kesempatan kepada peserta asesmen yang tidak puas terhadap keputusan penilaian dengan cara mengajukan banding kepada tim asesor untuk mengadakan peninjauan kembali terhadap keputusan yang sudah dibuat.

Pada implementasi proses banding, perlu dipersiapkan:

- Pembentukan tim panel (asesor, tenaga ahli) yang sesuai dengan unit kompetensi yang diujikan.
- Penetapan kriteria yang jelas untuk menentukan apakah pengakuan diterima atau ditolak.

Penilaian lanjut dapat juga digunakan dalam memproses pengajuan banding.

9. Pencatatan Penilaian

Pada langkah ini penyelenggara asesmen kompetensi melaksanakan pencatatan terhadap setiap hasil dan proses asesmen kompetensi peserta untuk didokumentasikan sebagai data penilaian serta dijaga kerahasiaannya.

c. Paparan Unsur dalam Dimensi Output Kompetensi Manajerial dan Substansi

Segera setelah pemberitahuan kepada peserta asesmen bahwa mereka dinyatakan kompeten atau belum kompeten, penyelenggara asesmen menindaklanjuti keputusan tersebut. Ada dua hal yang harus dilakukan oleh penyelenggara asesmen, yaitu:

1). Pembuatan sertifikat kompetensi.

Sertifikat kompetensi adalah pernyataan bahwa peserta yang bersangkutan sudah diakui kompeten dalam kompetensi yang diujikan. Sertifikat ini dikeluarkan oleh instansi berwenang yaitu lembaga asesmen kompetensi yang ada pada Lembaga Administrasi Negara. Sertifikat ini menjadi bukti dan pengakuan tertulis bahwa peserta tersebut sudah kompeten.

2). Dokumentasi bukti-bukti hasil asesmen kompetensi.

Hal-hal lain yang harus dilakukan penyelenggara asesmen kompetensi adalah mendokumentasikan bukti-bukti hasil kompetensi. Ada dua hal yang harus didokumentasikan dari hasil asesmen ini, yaitu:

- Bukti-bukti kompetensi yang dikumpulkan oleh peserta asesmen yang sudah diverifikasi dan dinilai oleh tim asesor. Bukti-bukti ini harus didokumentasikan dengan baik.
- Catatan asesor tentang proses asesmen kompetensi. Dalam formulir tentang catatan bukti penilaian, asesor dan peserta asesmen harus membubuhkan tanda tangan tanda persetujuan dari proses asesmen ini. Bukti ini harus didokumentasikan dengan baik, sebagai bukti tertulis apabila terjadi gugatan dari pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil asesmen kompetensi.

4) Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika

Kompetensi strategis, sosial dan etika merupakan elemen ketiga yang harus dipenuhi oleh calon pemegang jabatan struktural di setiap level jabatan di Daerah. Dengan demikian dalam konteks efektifitas sistem seleksi pejabat publik yang direkomendasikan oleh kajian ini maka harus tersedia sub-sistem penilaian jenis kompetensi ini. Untuk itu perlu dipahami oleh setiap penilai batasan-batasan dan unsur-unsur penilaian dari masing-masing kompetensi. Dalam bagian berikut ini dibahas batasan dan unsur dari ketiga kompetensi dengan mengacu pada dimensi input, proses, dan output.

a. Paparan Unsur dalam Dimensi Input Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika

1). Standar Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika

Kompetensi strategis atau dengan kata lain adalah kemampuan untuk berfikir strategis, adalah kemampuan seseorang untuk mengembangkan berbagai asumsi tentang masa depan suatu organisasi dengan berdasarkan pada misi, tujuan dan strategi organisasi. Asumsi tersebut diperlukan untuk mengevaluasi apakah misi, tujuan dan strategi organisasi masih sesuai dengan kenyataan-kenyataan yang dihadapi organisasi tersebut dan untuk menetapkan perubahan apa dan bagaimana agar masa depan organisasi menjadi lebih baik. Pada intinya, berfikir strategis merupakan proses kreatifitas pikiran untuk menggambarkan lingkungan internal dan eksternal yang akan dihadapi oleh organisasi di masa yang akan datang.

Mengingat batasan pengertian tentang kompetensi berfikir strategis seperti tersebut di atas maka standar kompetensi yang dapat ditetapkan adalah yang berkaitan dengan:

- a) Tingkat kesesuaian antara asumsi-asumsi yang dikemukakan dengan realitas dan kesempatan yang dihadapi organisasi;
- b) Sejauhmana asumsi yang dikemukakan terakomodasi dalam misi, tujuan, target dan strategi yang diajukan.

Sedangkan kompetensi sosial adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan suatu perubahan yang memberikan keuntungan kepada masyarakat pengguna pelayanan. Organisasi pemerintahan dibentuk untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, melalui inovasi dan perubahan yang berpihak pada kepentingan masyarakatnya. Dengan demikian seorang pemimpin pemerintahan, di tingkat manapun, harus mampu terus mengembangkan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Mengingat adanya kecenderungan bahwa kebutuhan masyarakat terus meningkat, maka seorang eksekutif pemerintahan yang memiliki kompetensi sosial yang tinggi akan mampu mengurangi kebutuhan masyarakat tersebut melalui perubahan yang sistemik dan perbaikan yang berkesinambungan (sustainable).

Berdasarkan batasan pengertian kompetensi sosial tersebut di atas maka standar yang dapat digunakan untuk melihat kompetensi sosial seorang calon pejabat adalah yang berkaitan dengan ide-ide perubahan yang diajukannya dalam melakukan perubahan yang sistemik dan berkesinambungan. Contohnya adalah program-program terobosan dan inovatif untuk peningkatan efektifitas dan efisiensi lembaga pemerintahan, peningkatan kualitas hidup masyarakat, pengentasan kemiskinan dan pengangguran, penurunan tingkat kejahatan dan tunawisma, dan lain sebagainya.

Adapun etika, yang sering diartikan sebagai moralitas, adalah pedoman perilaku yang didasarkan pada falsafah dan pandangan moral tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang umat manusia yang terbaik bagi lingkungannya. Beberapa prinsip etika (Perry, 2000) yang dapat diaplikasikan di organisasi pemerintahan diantaranya adalah:

- a) Mengambil keputusan dengan pertimbangan yang penuh dan bulat dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat;
- b) Menghindari benturan kepentingan yang dapat mengurangi objektivitas keputusan yang diambil;
- c) Tidak melakukan kolusi;
- d) Tidak mengundang atau menerima suap dari siapapun yang mempengaruhi pengambilan keputusan;
- e) Tidak melakukan investasi pada properti atau perusahaan yang akan terpengaruh oleh keputusan anda;
- f) Menjaga integritas diri; menjalankan semua kewajiban walaupun tidak menyenangkan.

2). Peserta

Uji kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika tentunya hanya diperuntukkan bagi mereka yang sudah lolos dalam proses seleksi dua elemen sebelumnya. Sebeum mengikuti ujian atas elemen ini mereka hendaknya diberikan kesempatan beberapa hari untuk melakukan kajian secara individual tentang isu di masyarakat yang menjadi perhatiannya.

3). Kelembagaan

Lembaga yang sebaiknya diberi kewenangan untuk melakukan uji kompetensi strategis, sosial dan etika adalah Tim Baperjakat yang diperkuat oleh pihak independen dari luar pemerintahan. Kepala Daerah dapat mengajukan diri sebagai observer/pengamat dalam proses uji kompetensi tersebut.

4). Materi

Kompetensi berfikir strategis terdiri dari lima unit kompetensi (Liedtka, 1998), dengan demikian materi uji kompetensi strategis harus mencakup kelima unit tersebut, yaitu sebagai berikut:

- a) Mampu memahami berbagai implikasi dari suatu tindakan strategis;
- b) Mampu mempertahankan dan meningkatkan energinya untuk fokus dan konsentrasi serta menghindari gangguan dalam upayanya mencapai tujuan organisasi;
- c) Mampu berfikir secara simultan tentang masa lalu, saat ini dan akan datang untuk membuat keputusan yang baik dan mempercepat implementasinya.
- d) Mampu berfikir kreatif dan kritis sekaligus dalam menyusun suatu strategi organisasi, dan
- e) Bersikap responsif terhadap kesempatan-kesempatan yang baik untuk masa depan organisasi yang lebih baik.

Adapun materi uji kompetensi sosial dan etika adalah berupa isu-isu dan kasus-kasus yang terjadi di masyarakat dan di pemerintahan.

5). Metode

Salah satu alat yang dapat digunakan untuk berfikir strategis, sosial dan etika adalah scenario planning. Dengan demikian seorang calon pejabat dapat diminta untuk membuat suatu tulisan berbentuk scenario planning yang mengangkat berbagai isu dan kasus yang kerap terjadi di masyarakat secara sekaligus. Metode yang lain untuk melihat tingkat kompetensi strategis, sosial dan etika adalah berupa diskusi terbatas atau Focus Group Discussion (FGD) antara anggota tim Baperjakat dengan beberapa calon pejabat yang diseleksi, dimana diskusi tersebut diatur sedemikian rupa agar para calon lebih banyak memberikan pandangan-pandangannya daripada anggota tim Baperjakat.

6). Instrumen

Bahan kerja yang digunakan oleh Tim Baperjakat untuk melakukan uji kompetensi strategis, sosial, dan etika diantaranya adalah:

- a. Formulir penilaian yang berisi indikator kompetensi;
- b. Kumpulan isu dan kasus yang terjadi di masyarakat;
- c. Dll.

7). Tempat

Uji kompetensi strategis, sosial, dan etika hendaknya dilakukan di instansi induk (Kantor Pemda) untuk memudahkan mobilisasi para anggota Baperjakat.

b. Paparan Unsur dalam Dimensi Proses Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika

1). Persiapan Uji Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika

Dalam tahap persiapan uji kompetensi ini, sekretaris Tim Baperjakat mengirimkan surat panggilan kepada para calon pejabat yang telah lolos dalam test sebelumnya dan kepada para anggota tim Baperjakat untuk memulai forum Baperjakat. Selain itu panitia forum Baperjakat menyiapkan tempat dan sarana prasarana lain yang diperlukan.

2). Pelaksanaan Uji Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika

Tahap pelaksanaan diwarnai dengan berbagai forum diskusi terbatas atau FGD yang dipimpin oleh Ketua Baperjakat.

3). Pasca Uji Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika

Hasil penilaian uji kompetensi terhadap masing-masing calon pejabat didokumentasikan dengan baik oleh sekretaris Tim Baperjakat untuk bahan penyusunan berita acara dan laporan kepada Kepala Daerah.

c. Paparan Unsur dalam Dimensi Output Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika

Output dari Uji Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika ini terbagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Hasil penilaian uji kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika yang masing-masing tersendiri.
2. Umpan balik/masukan kepada para calon pejabat untuk peningkatan kompetensi yang terkait.

5) Forum Baperjakat

Dalam bagian di atas sudah digambarkan dan dibahas keempat sub sistem dari sistem seleksi pejabat publik yang diajukan sebagai alternatif model pelaksanaan seleksi di Pemerintahan Daerah. Perlu sedikit diulas disini bahwa sistem seleksi pejabat publik yang menjadi hasil rumusan dari kajian ini terdiri dari 4 (empat) sub sistem, yaitu sub sistem penilaian portofolio, sub sistem uji potensi, sub sistem penilaian kompetensi teknis manajerial, dan sub sistem uji kompetensi strategis.

Dalam bagian ini dibahas tentang sub sistem kelima dalam model alternatif yang diajukan sebagai rumusan hasil kajian, yaitu sub sistem Forum Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat. Pembahasan sub sistem ini dibagi kedalam tiga bagian, yaitu terkait dengan: 1) keanggotaan, 2) prosedur dan mekanisme kerja, serta 3) instrumen, yang digunakan oleh Baperjakat.

Sesuai dengan kebijakan Pemerintah yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural, khususnya pasal 14, Baperjakat adalah badan/lembaga yang memiliki tugas pokok memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural Eselon II ke bawah. Adapun tujuan dibentuknya Baperjakat adalah untuk menjamin kualitas dan obyektifitas dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural Eselon II ke bawah.

Untuk menjamin kualitas dan obyektifitas pengangkatan pegawai dalam jabatan, maka Baperjakat harus bekerja sedemikian rupa dengan memperhatikan input, proses, dan output forum yang dilakukannya, agar dapat terhindar dari praktek-praktek yang dapat mengurangi kualitas dan obyektifitas hasil kerjanya tersebut. Dengan demikian perlu diidentifikasi dan dipahami hal-hal atau aspek-aspek yang dapat mengakibatkan berkurangnya kualitas dan obyektifitas hasil kerja Baperjakat.

Kualitas pengangkatan pegawai dalam jabatan mengandung tiga arti, yaitu kualitas dalam hal input, kualitas dalam proses, dan kualitas dalam hal output. Pertama, kualitas dalam hal input berarti data yang digunakan oleh Baperjakat benar, akurat/tepat/valid dan lengkap. Kedua, kualitas dalam proses berarti bahwa metode dan instrument yang digunakan pun tepat dan valid. Ketiga, kualitas dalam output mempunyai makna bahwa pejabat yang direkomendasikan oleh Baperjakat merupakan orang-orang atau pegawai yang terbaik dari yang terbaik, tentunya dalam hal tingkat pemenuhan kualifikasi jabatan yang telah ditentukan. Hal terakhir ini berarti bahwa calon-calon pejabat yang diseleksi adalah para pegawai yang telah memiliki kompetensi dan kinerja sesuai dengan yang ditetapkan untuk menduduki suatu jabatan. Apabila data, metode dan instrument yang digunakan tidak valid, serta pejabat yang terpilih kurang memenuhi kualifikasi dibandingkan dengan calon lain, maka artinya adalah bahwa pengangkatan pegawai dalam jabatan yang dilakukan Baperjakat sama sekali tidak berkualitas.

Obyektifitas hasil kerja Baperjakat terkait pada ketepatan siapa dan bagaimana para calon yang direkomendasikan oleh Baperjakat. Tingkat obyektifitas yang tinggi pada dasarnya memang dapat diciptakan dengan adanya standar penilaian yang tepat, misalnya adanya kualifikasi jabatan yang jelas dan terukur sehingga dapat dengan mudah dikomparasikan dengan kompetensi dan kinerja para calon yang akan menjabatnya, sehingga kemudian dapat dipilih calon yang memiliki nilai lebih tanpa melihat ras/suku, agama, jender, atau status social dari calon tersebut. Dengan demikian maka untuk mencapai obyektifitas hasil kerja Baperjakat diperlukan dua prasyarat yang harus dipenuhi, yaitu: a) adanya kualifikasi jabatan yang jelas, lengkap dengan indikator-indikator yang terukur, dan b) adanya alat ukur yang valid untuk menilai kompetensi dan kinerja setiap pegawai.

Akan tetapi karena secara riil berbagai prasyarat tersebut diatas, baik prasyarat untuk kualitas maupun obyektifitas, jelas-jelas belum terpenuhi di sector public, maka perlu dicari alternative lain yaitu melalui pengaturan aspek-aspek tertentu terkait

Baperjakat tersebut, selain tentu saja tetap didukung oleh berbagai upaya pemenuhan prasyarat di atas. Aspek-aspek tersebut adalah aspek kelembagaan/keanggotaan, aspek mekanisme dan prosedur kerja, dan aspek instrument/metode yang digunakan oleh Baperjakat. Ketiga aspek tersebut diharapkan dapat membantu meningkatkan kualitas calon pejabat yang direkomendasikan dan objektivitas keputusan yang diambil oleh Baperjakat. Dalam bagian berikut ini dibahas bagaimana rumusan yang terbaik terkait dengan ketiga aspek tersebut di atas.

a. Struktur Keanggotaan Baperjakat

Seperti yang dikemukakan sebelumnya, struktur suatu lembaga bertujuan untuk mengorganisir dan mendistribusikan pekerjaan diantara anggota-anggota organisasi sehingga aktifitas yang dilakukannya dapat berjalan dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Agar struktur suatu lembaga menjadi lebih responsif terhadap kondisi lingkungan, maka harus memenuhi 4 (empat) prinsip sebagai berikut:

(1) Fleksibilitas

Secara umum, konteks fleksibilitas pada penyusunan keanggotaan Baperjakat lebih ditekankan pada bagaimana susunan keanggotaannya dapat menilai kompetensi, potensi, dan kinerja para calon pejabat secara berkualitas dan objektif. Maksudnya adalah bahwa setiap anggota Baperjakat mampu membuat para calon yang diseleksi dapat menunjukkan seluruh kapasitas dan kapabilitasnya secara optimal. Untuk itu maka susunan keanggotaan Baperjakat tergantung pada tingkat jabatan yang diseleksi. Apabila tingkat jabatan termasuk pada jabatan manajemen dasar (eselon IV), maka sebaiknya paling tidak salah seorang anggota Baperjakat adalah atasan langsungnya/pemegang jabatan manajemen menengah (eselon III) di bidang yang sama, demikian pula halnya dengan susunan keanggotaan yang berbeda untuk jabatan eselon III dan II.

(2) Efektivitas

Setiap tugas pokok dan fungsi suatu lembaga, baik lembaga kecil ataupun besar, perlu ditangani dengan sebaik-baiknya. Efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dikatakan baik apabila tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai. Seperti sudah dikemukakan sebelumnya, sasaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Baperjakat adalah terciptanya kualitas dan objektivitas pengangkatan dalam jabatan. Sedangkan tujuannya adalah terekomendasikannya beberapa calon pejabat yang terbaik dari yang baik untuk diambil keputusan oleh Kepala Daerah. Dengan demikian efektivitas struktur keanggotaan Baperjakat dapat dilihat dari kualitas pegawai yang terpilih menduduki suatu jabatan, baik kualitas kepemimpinannya, keahliannya, maupun kepribadiannya.

(3) Efisiensi

Efisiensi dari suatu lembaga yang melaksanakan tugas pokok menilai potensi dan kompetensi para calon pejabat agar dapat merekomendasikan sejumlah kecil calon yang terbaik adalah dilihat dari susunan keanggotaannya yang optimal, yaitu dimana jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan. Karena Baperjakat merupakan lembaga yang berwenang mengambil keputusan tentang calon-calon pejabat yang

akan direkomendasikan kepada Kepala Daerah, maka struktur yang kecil akan menjadi lebih efisien. Namun demikian diharapkan lembaga yang kecil tersebut mampu bekerja secara optimal mencapai tujuan dan sasaran penyelenggaraan seleksi pejabat publik yang berkualitas dan objektif.

(4) Proporsionalitas

Pada dasarnya kewenangan yang dimiliki oleh Baperjakat tidak begitu besar atau bahkan bisa dikatakan kecil, walaupun apabila dilihat dari tingkat kepentingannya dapat dinilai sangat tinggi. Struktur suatu lembaga harus proporsional sesuai dengan kewenangan yang diembannya, maka dengan demikian susunan keanggotaan Baperjakat tidak perlu besar karena kewenangannya kecil.

Dengan memperhatikan keempat prinsip di atas, maka struktur Baperjakat tidak perlu besar akan tetapi keanggotaannya harus lebih fleksibel menyesuaikan dengan kebutuhan. Kebutuhan tersebut dinilai dari jenis kompetensi apa yang lebih dominan untuk dinilai, apakah jenis kompetensi strategis yang lebih dominan ataukah jenis kompetensi teknis yang lebih banyak. Jenis kompetensi yang demikian melekat pada tingkat eselonisasi jabatan yang akan diisi oleh calon pejabat yang diseleksi.

Selain itu, agar tingkat kualitas dan objektifitas hasil kerja Baperjakat dapat lebih terjaga maka perlu dilibatkan pula pihak luar yang independen yang berkompeten. Adapun fungsi dari pihak independen ini adalah sebagai pemberi masukan saja, jadi sebaiknya mereka tidak menjadi anggota tetap. Keterlibatan mereka akan lebih memberikan nilai lebih yang positif karena penilaian mereka kemungkinan besar akan lebih objektif mengingat bahwa relatif tidak akan ada hubungan emosional antara mereka dengan calon pejabat yang diseleksi.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka struktur keanggotaan Baperjakat hendaknya kurang lebih seperti berikut di bawah ini:

(1) Baperjakat untuk jabatan Eselon IV di Pemda Kabupaten/Kota dan Propinsi

- Ketua : Eselon III (atasan langsung pejabat yang dinilai atau pejabat atasan jabatan yang dituju)
- Wakil Ketua : Eselon III (dari Inspektorat)
- Sekretaris : Kepala Bagian Kepegawaian OPD terkait
- Anggota : 1 orang pejabat eselon III dari BKD dan 1 orang pejabat eselon IV dari Sekretariat Daerah serta 1 orang pejabat eselon IV dari OPD terkait.
- Independen : Konsultan dan atau Unsur Perguruan Tinggi yang kredibel

(2) Baperjakat untuk jabatan Eselon III di Pemda Kabupaten/Kota dan Propinsi

- Ketua : Sekretaris Daerah
- Wakil Ketua : Kepala OPD terkait
- Sekretaris : Kepala BKD
- Anggota : Kepala Inspektorat, Asisten Bidang terkait, dan 1 orang pejabat eselon III dari OPD terkait.

- Independen : Konsultan dan atau Unsur Perguruan Tinggi yang kredibel

- (3) Baperjakat untuk jabatan Eselon II di Pemda Kabupaten/Kota
- Ketua : Sekretaris Daerah Propinsi
 - Wakil Ketua : Kepala Inspektorat Propinsi
 - Sekretaris : Pejabat Eselon III di BKD Propinsi atau Kepala BKD Kabupaten/Kota terkait
 - Anggota : Kepala BKD Propinsi, 1 orang Kepala OPD Propinsi yang memiliki hubungan kerja langsung, 1 orang Kepala OPD di Pemda Kabupaten/Kota terkait.
 - Independen : Konsultan dan atau Unsur Perguruan Tinggi yang kredibel
- (4) Baperjakat untuk jabatan Eselon II di Pemda Propinsi
- Ketua : Eselon I di Depdagri
 - Wakil Ketua : Kepala BPKP
 - Sekretaris : Kepala BKN atau Kepala BKD Propinsi terkait
 - Anggota : 1 orang Pejabat Eselon II di Depdagri, 1 orang Pejabat Eselon II di BPKP, 1 orang Pejabat Eselon II di BKN, dan 1 orang Sekretaris Daerah di Propinsi lain.
 - Independen : Konsultan dan atau Unsur Perguruan Tinggi yang kredibel

b. Mekanisme dan Prosedur Forum Baperjakat

Pelaksanaan Forum Baperjakat merupakan langkah yang terakhir dalam proses seleksi pejabat yang akan mendapat kenaikan atau promosi jabatan. Seperti langkah-langkah sebelumnya, yaitu langkah seleksi administratif dan portofolio, langkah uji potensi oleh psikolog, langkah uji kompetensi umum di assessment centre, dan langkah uji kompetensi kepemimpinan (strategis dan sosial), forum baperjakat inipun hendaknya dilakukan secara sistematis agar menghasilkan output yang baik, yaitu keputusan tentang pilihan terbaik pejabat yang *fit* dan *proper*.

Sebagai contoh, mekanisme dan prosedur pelaksanaan Forum Baperjakat tersebut adalah sebagai berikut:

- 1). Ketua Baperjakat mengundang seluruh anggota Baperjakat serta nara sumber yang dibutuhkan.
- 2). Kehadiran anggota Baperjakat wajib dan tidak dapat diwakilkan dan apabila tidak dapat hadir ybs harus memberitahukan secara tertulis kepada Sekretaris Baperjakat.
- 3). Ketua Baperjakat dapat meminta informasi/mengundang nara sumber
- 4). Forum Baperjakat dinyatakan sah apabila ;
 - sekurang2nya $\frac{1}{2}$ dari jumlah anggota yang diundang dalam Forum Baperjakat hadir termasuk Ketua.
 - Forum Baperjakat ditunda maksimal 2 jam apabila belum hadir semuanya.

- Kalau dalam waktu penundaan jumlah yang hadir masih tetap kurang maka sidang dapat dialnsungkan secara sah dan dapat mengambil keputusan apabila dihadiri sekurang2nya oleh Ketua, Sekretaris dan 1 (satu) orang anggota lainnya.
- 5). Hasil Baperjakat yang belum ditetapkan dalam Berita Acara Forum Baperjakat oleh pejabat yang berwenang merupakan dokumen yang diklasifikasi Rahasia dan bagi yang membocorkan dikenakan sanksi sesuai aturan yang berlaku.
 - 6). Kandidat minimal 3 (tiga) orang
 - 7). Penelitian validasi data dan kelengkapan materi Baperjakat dilakukan oleh sekretaris sebelum sidang Baperjakat.

c. Instrumen Forum Baperjakat

Instrumen atau bahan kerja yang digunakan oleh Baperjakat adalah sebagai berikut:

- 1). Formulir penilaian akhir yang telah dibakukan;
- 2). Rekapitulasi nilai dari hasil penilaian terhadap seluruh elemen;
- 3). Dokumen yang digunakan dalam proses penilaian terhadap setiap elemen yang telah dilalui (bila diperlukan);
- 4). Formulir Berita Acara.

6) Pengangkatan Dalam Jabatan

Pengangkatan dalam jabatan merupakan elemen terakhir dalam sistem seleksi pejabat publik. Elemen ini pada dasarnya terdiri dari lima langkah, yaitu:

- Penyampaian laporan hasil seleksi secara keseluruhan kepada Kepala Daerah;
- Penyampaian rekomendasi oleh Forum Baperjakat;
- Pengambilan Keputusan oleh Kepala Daerah;
- Pembuatan dan Penandatanganan Surat Keputusan oleh Kepala Daerah, dan
- Penyampaian SK kepada Pejabat terpilih.

Bab VII

Kesimpulan dan Rekomendasi

A. Kesimpulan

Berbagai data dan informasi yang diperoleh, baik dari hasil kajian dokumen/pustaka/ teoritis maupun dari hasil diskusi terbatas dengan beberapa nara sumber ahli dan praktisi, serta dari hasil penelitian lapangan, menunjukkan bahwa pelaksanaan seleksi pejabat birokrasi pemerintahan di daerah masih belum optimal, dimana faktor input dan output seleksi masih belum sesuai dengan yang diharapkan dan yang seharusnya. Yang dimaksud dengan input seleksi adalah data dan informasi yang benar, akurat dan lengkap tentang kompetensi dan kinerja pegawai yang diseleksi untuk dipromosikan. Sedangkan output seleksi adalah tingkat kompetensi dan kinerja pejabat yang dipromosikan tepat sesuai dengan tuntutan tugas, tanggung jawab dan wewenang jabatan yang dipercayakan kepadanya.

Kelemahan input dan output dalam seleksi pejabat birokrasi di pemerintahan daerah sangat erat kaitannya dengan sistem pembinaan atau manajemen Pegawai Negeri Sipil yang berlaku secara nasional di republik ini. Sistem manajemen PNS diatur dalam UU 43/1999 yang menyatakan bahwa pembinaan PNS dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Dengan demikian maka untuk pelaksanaan pembinaan PNS yang efektif perlu didukung dengan manajemen karir dan manajemen kinerja yang baik. Berdasarkan hasil kajian disimpulkan bahwa manajemen karir dan manajemen kinerja di Pemerintahan masih belum baik sama sekali, salah satunya dikarenakan aturan-aturan kebijakan yang masih parsial dan belum dapat dioperasionalkan oleh Pemerintah, terutama di Daerah.

Manajemen karir PNS meliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan pegawai, dimana kegiatannya dimulai dari proses penarikan (rekrutmen) pegawai, penempatan pegawai, pengembangan pegawai, dan berakhir pada pemberhentian pegawai. Di instansi pemerintahan pada umumnya, khususnya di Pemerintahan Daerah, manajemen karir PNS masih banyak kelemahan terutama pada aspek rekrutmen dan pengembangan pegawai yang belum didasarkan pada hasil analisa kebutuhan pegawai dan kebutuhan diklat yang memadai. Hal ini sangat berpengaruh pada proses suksesi kepemimpinan yang seharusnya sudah direncanakan sejak seorang pegawai direkrut dan ditempatkan di suatu unit kerja dengan mengacu pada suatu pola karir tertentu. Rekrutmen dan pengembangan pegawai yang tepat dan dengan didukung suatu pola karir yang jelas akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses seleksi pemangku jabatan di pemerintahan.

Manajemen kinerja (*performance management/PM*) adalah proses perencanaan, evaluasi, *coaching & counseling*, dan penilaian kinerja pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi sekaligus mengoptimalkan potensi diri pegawai. Manajemen kinerja tidak hanya terkait dengan manajemen kinerja individu pegawai

tetapi juga terkait manajemen kinerja organisasi. Secara operasional, faktor yang sangat menentukan dalam proses manajemen kinerja adalah adanya indikator kinerja kunci/IKK (*Key Performance Indicators*) yang dimiliki oleh masing-masing individu pegawai yang mengacu pada indikator kinerja kunci unit kerja/ organisasi di atasnya.

Keberadaan IKK akan sangat membantu meningkatkan efektifitas dan efisiensi evaluasi dan penilaian kinerja, baik kinerja individu pegawai maupun kinerja organisasi. Aspek IKK inilah yang belum secara optimal dikembangkan oleh pengelola kepegawaian di Pemerintahan, sehingga pelaksanaan evaluasi dan penilaian kinerja pegawai masih seadanya dan kurang objektif, terlebih apabila fungsi pembinaan kinerja oleh atasannya tidak berjalan. Hal ini tentu saja berdampak pada karir pegawai yang secara administratif sudah memenuhi persyaratan untuk diangkat dalam suatu jabatan. Seringkali karir pegawai lebih tergantung pada keaktifan yang bersangkutan untuk “muncul/bicara/tampil” di setiap forum dimana pimpinan ada sehingga ia “dikenal” oleh para pengambil keputusan, daripada tergantung pada kinerjanya sehari-hari di tempat kerja. Dengan demikian faktor kedekatan masih cukup dominan dalam proses seleksi pejabat struktural pemerintahan.

Mengingat kondisi nyata tersebut di atas, maka untuk meningkatkan output seleksi pejabat birokrasi pemerintahan, kajian ini telah berhasil merumuskan suatu model seleksi yang relatif lebih komprehensif dibandingkan dengan model-model seleksi yang manapun. Operasionalisasi model tersebut menuntut pihak yang berwenang melakukan seleksi untuk bekerja dengan berdasarkan data dan informasi yang benar, akurat, dan lengkap. Benar sesuai dengan kondisi apa adanya, akurat menunjukkan kompetensi dan kinerja yang sebenarnya, serta lengkap sesuai dengan kebutuhan untuk pengambilan keputusan yang tepat.

Sistem seleksi pejabat eksekutif pemerintahan yang dibangun didasarkan pada tiga pilar/dimensi utama, yaitu input, proses, dan output. Masing-masing pilar memiliki unsur yang berbeda-beda. Pilar input terdiri dari standar seleksi, peserta seleksi, lembaga pelaksana seleksi, metode dan instrument seleksi, serta materi dan tempat seleksi. Sedangkan pilar proses mencakup persiapan, pelaksanaan, dan pasca seleksi. Adapun pilar output merepresentasikan dokumen/informasi yang dihasilkan dari proses seleksi.

Ketiga pilar tersebut mendukung lima elemen seleksi, yaitu 1) Portofolio dan Track Record, 2) Potensi dan Kompetensi Umum, 3) Kompetensi Strategis, Sosial, dan Etika, 4) Forum Baperjakat, dan 5) Pengambilan Keputusan oleh Kepala Daerah. Kelima elemen tersebut di atas pada dasarnya bukan hal yang baru bagi pelaksana seleksi pejabat di Pemerintahan, akan tetapi dalam model ini setiap elemen dirinci secara lebih operasional sehingga pelaksanaannya menjadi lebih terarah dan efektif. Demikian pula dengan mekanisme dan prosedur pelaksanaan masing-masing elemen yang disusun sedemikian rupa sehingga menunjukkan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

Beberapa elemen dalam model ini yang secara gamblang dan nyata berbeda dengan seleksi yang dilakukan saat ini oleh Pemerintahan Daerah adalah elemen portofolio dan track record serta struktur keanggotaan Tim Baperjakat. Dilihat dari

dimensi input, proses dan outputnya, elemen *portofolio* dan *track record* tersebut membutuhkan praktek manajemen karir dan manajemen kinerja pegawai yang terarah, serta pembinaan yang efektif dari atasan pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan adanya persyaratan dan standar umum terkait dengan penilaian program dan evaluasi hasil kerja yang intensif/periodic serta penilaian kinerja yang menyeluruh dari diri sendiri, bawahan, atasan dan rekan kerja.

Sedangkan struktur keanggotaan tim Baperjakat yang disarankan dalam model ini adalah struktur yang berjenjang sesuai dengan tingkat jabatan yang diseleksi. Pada dasarnya salah satu anggota tim adalah atasan jabatan yang diseleksi, dengan argumentasi bahwa kedua pihak akan harus bekerja berdampingan secara harmonis dalam suatu tim yang solid dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi unit kerjanya serta merealisasikan visi dan misi organisasinya. Sedangkan untuk memperkuat output dari forum baperjakat, model ini menuntut agar tim dapat dibantu oleh pihak luar yang independen yang dapat bekerja secara bebas dan objektif tanpa pengaruh dari kepentingan pihak manapun. Dengan penguatan atas rekomendasi yang dihasilkan oleh forum baperjakat tersebut maka hasilnya menjadi lebih kredibel dan kemungkinan penolakan oleh Kepala Daerah terhadap rekomendasi tersebut dapat diminimalisir.

B. Rekomendasi

1) Rekomendasi Kebijakan Bagi Pemerintah Nasional

- a. Dalam PP 13 Tahun 2002 tentang perubahan atas PP 100/2000 tentang pengangkatan PNS dalam jabatan struktural, khususnya pasal 16 tentang susunan keanggotaan Baperjakat, dan tepatnya pada item (4) dinyatakan bahwa Ketua Baperjakat Instansi Daerah Kabupaten/Kota adalah Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota, dengan anggota para pejabat Eselon II, dan Sekretaris dijabat oleh pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian. Dengan kata lain, tim Baperjakat ini bertanggung jawab melakukan seleksi setiap tingkat jabatan dan hal ini menunjukkan inefisiensi, baik dalam hal waktu, biaya, maupun tenaga dan pikiran. Untuk itu maka perundangundangan tentang Tim Baperjakat tersebut perlu diubah untuk mengakomodasi model seleksi yang telah dirumuskan dalam kajian ini, yaitu berupa rekomendasi struktur dan keanggotaan tim yang berjenjang.
- b. Dalam UU 43/1999 Bab III tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, khususnya pasal 12 ayat (2) dinyatakan bahwa pembinaan PNS yang dilaksanakan untuk mewujudkan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil adalah berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Statemen yang demikian tampaknya kurang tegas untuk suatu perundangan, terutama dengan ketiadaan statemen penegas yang mengemukakan adanya sanksi tertentu terhadap institusi yang tidak melakukan penekanan pada sistem prestasi kerja. Dengan demikian jelas bahwa pasal 12

ayat (2) UU 43/1999 perlu direvisi/dipertegas atau diberi penjelasan yang menyatakan sanksi bagi institusi manapun yang melanggar.

- c. Berdasarkan prinsip fungsionalisasi dalam pelebagaan aparatur pemerintahan yang selama ini disepakati dan kebijakan pemerintah yang memberikan peran kepada LAN dalam pembinaan dan pengembangan SDM aparatur negara (utamanya PNS), maka kepada lembaga ini dapat diberikan kepercayaan sebagai instansi yang menyelenggarakan seleksi tahap kedua atau elemen penilaian potensi dan kompetensi manajerial umum bagi calon pejabat birokrasi pemerintahan. Peran ini dilaksanakan melalui pengembangan assesment center. Pengembangan piranti sistem seleksi/penilaian kompetensi ini secara berkesinambungan dapat diperluas kedalam program lainnya seperti pengembangan kapasitas asesor/penilai/pejabat penyeleksi jabatan struktural, pengembangan laboratorium kepemimpinan, rekrutmen calon PNS, sertifikasi kompetensi Widyaiswara, penentuan kebutuhan Diklat dan sebagainya.

2) Rekomendasi Kebijakan dan Operasional Bagi Pemerintah Daerah

- a. Pelaksanaan penilaian terhadap elemen-elemen dalam model yang dirumuskan dalam kajian ini memang membutuhkan biaya yang cukup besar, akan tetapi biaya tersebut sepadan dengan hasil yang diperoleh yaitu pejabat terpilih yang fit dan proper sehingga dapat dikatakan bahwa pelaksanaan model tersebut merupakan investasi yang tepat demi perwujudan Good Government dan Good Governance. Dengan demikian setiap Pemerintahan Daerah perlu mengalokasikan anggaran yang memadai setiap tahunnya untuk kegiatan pembinaan kepangkatan, terutama anggaran untuk pelaksanaan test kesehatan dan assesment centre yang biayanya relative paling besar dibandingkan dengan aspek-aspek atau kegiatan-kegiatan lain didalam proses seleksi. Perlu ditekankan disini bahwa test kesehatan dan assesment centre tersebut hendaknya dilakukan secara periodik dengan frekuensi yang paling jarang adalah dua tahun sekali.
- b. Model seleksi inipun membutuhkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian atau SIMPEG yang lengkap, up-to-date, dan mudah diakses. SIMPEG ini akan menentukan kualitas dan kuantitas data dan informasi tentang pegawai yang diseleksi. Selain itu, para pelaksana seleksi pun harus mampu menggunakan SIMPEG tersebut secara optimal sehingga proses seleksi dapat menjadi lebih efisien karena penggunaan bahan yang jauh lebih sedikit. SIMPEG ini akan sangat berguna bagi efektifitas pelaksanaan manajemen kinerja dan kompetensi oleh Pemerintah Daerah, serta bagi efektifitas pengendalian kepegawaian oleh Badan Kepegawaian Negara dan pengembangan SDM Aparatur oleh Lembaga Administrasi Negara.
- c. Selaras dengan kualitas SIMPEG tersebut di atas, maka Pemerintahan Daerah harus pula memiliki sistem dokumentasi tentang potensi, kompetensi, dan kinerja yang mudah diakses, lengkap dan up-to-date agar dapat melaksanakan model

seleksi secara efektif dan efisien. Demikian pula halnya dengan para pelaksana seleksi yang dituntut mampu memanfaatkan system dokumentasi tersebut secara maksimal.

Daftar Bacaan

- Ariyanto (2007). Mengawal Reformasi Birokrasi. Didownload pada tanggal 30 Januari 2009 dari website penulis di <http://ariyanto.wordpress.com/2007/03/27/'pengawal'-reformasi-birokrasi/>
- Atwi Suparman & Purwanto (1999). Evaluasi Program Diklat, Jakarta: STIA-LAN Press.
- Badan Nasional Sertifikasi Profesi (2007) Pedoman Uji Kompetensi. Jakarta: BNSP
- Badan Nasional Sertifikasi Profesi (2007) Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi. Bahan presentasi BNSP pada diskusi terbatas di PKP2A I LAN.
- Byham, William C., Audrey B. Smith, Matthew J Paese (2000). Acceleration Pools: A New Method of succession Management. Pittsburgh: DDI Press, c/o Developmental Dimensions International.
- Dale Yoder (1986). Personnel Manajemen and Industrial Relation.
- Dunn, William N (2000). Pengantar Analisis Kebijakan Publik (edisi kedua). Penerjemah: Samodra Wibawa, dkk. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus, dkk. (2003). Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada.
- Eggland, Steven A, and Gilly, Jerry W. (1992), Principles of Human Resources Development. Manila: Mc Graw-Hill.
- Goleman, Daniel (1995). Emotional Intelligence; Why it Can Matter More Than IQ. Didownload pada tanggal 12 Oktober 2009 di website http://www.gifteddevelopment.com/PDF_files/a35.pdf
- Guion, R.M. (1998). Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Three Sigma (2008). Strategic Thinking. Didownload pada tanggal 22 Oktober 2009 dari http://www.threesigma.com/strategic_thinking.htm
- Menpan (2007). Agenda Strategis Reformasi Birokrasi Menuju Good Governance. Arsip Sekretariat Negara RI hari Jumat 9 Februari 2007 didownload dari website <http://www.setneg.go.id> pada tanggal 29 Januari 2009.
- Mintzberg Hendry (1993). Structure in Five: Designing Effective Organization, New Jersey: Prentice Hall.
- Muttaqin, Aulia (2002). Hubungan antara Kecerdasan, Emosional Quotion dengan Religiusitas. Didownload pada tanggal 14 Oktober 2009 dari website yang bersangkutan di <http://auliamuttaqin.wordpress.com/2008/09/02/hubungan-kecerdasan-emosionaleq-dengan-religiusitas/>
- Prihadi, Syaiful F (2004). Assesment Centre: Identifikasi Pengukuran dan

- Pengembangan Kompetensi, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rahmat, (2006) Meninjau Penerapan Diklat Berbasis Kompetensi. Jurnal Diklat Aparatur Vol. 2 (2) hal. 56-70. PKPPA I LAN Jatinangor.
- Rivai, Veithzal, Dato Ahmad Fauzi Mohd Basri (2005). Performance Appraisal, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2005
- Robbins, Stephen P. (2003), Essentials of Organizational Behavior. Kualalumpur: Prentice Hall
- Rothwell, William J. (2005). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within (3rd ed.). New York: American Management Association.
- Ruky, Achmad S, Dr. (2002). Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System): Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sahlan, Asnawi (1999). Aplikasi Psikologi dalam Manajemen SDM Perusahaan. Jakarta: Pusgrafin.
- Shermon, Ganesh (2004). Competency-Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Spencer, Lyle M, Jr. And Signe M. Spencer (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Sudradjat, Akhmad (2008). IQ, EQ, dan SQ Dari Kecerdasan Tunggal ke Kecerdasan Majemuk. Didownload pada tanggal 14 Oktober 2009 dari website yang bersangkutan di <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/12/iq-eq-dan-sq-dari-kecerdasan-tunggal-ke-kecerdasan-majemuk/>
- Tanuredjo, Budiman (2007). Seleksi Pejabat – Republik Pansel. Terbit pada harian umum KOMPAS edisi Sabtu, 17 Nopember 2007.
- Veithzal Rivai (2009). Model Fit and Proper Test Pejabat eselon I sampai IV. Bahan Presentasi penulis pada diskusi terbatas di PKPPA I LAN Jatinangor tanggal 8 September 2009.

Daftar Perundang-undangan

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil Presiden Republik Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah No.32 Tahun 1979 Tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil .
- Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2003 Tentang Perubahan PP No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 1998 Tentang Pola Umum Pembinaan Karier Pegawai Negeri Sipil Di Jajarna Departemen Dalam Negeri
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor : 43/Kep/2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.

Lampiran 1

Pedoman Instrumen Pengumpul Data Pelaksanaan Seleksi Pejabat Birokrat di Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota

Responden:

1. Jajaran BKD
2. Sekda sebagai Ketua Baperjakat
3. Beberapa pejabat eselon III dan IV
4. Pihak III yang terlibat dalam seleksi pejabat di daerah

Teknik:

1. Wawancara
2. Dokumen

Daftar Pertanyaan Terbuka

Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Teknik
1. Kelembagaan	Kewenangan Tugas Pokok SDM Kualifikasi SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah BKD atau Biro atau Bagian Kepegawaian Setda yang melakukan proses seleksi? 2. Adakah lembaga luar yang membantu BKD atau Biro atau Bagian Kepegawaian Setda dalam melakukan seleksi pejabat? 3. Bagaimana kewenangan lembaga luar tersebut? 4. Peran apa saja yang dilakukan oleh lembaga luar tersebut? 5. Unit kerja apa melakukan apa dalam rangka proses seleksi? 6. Berapa personil yang langsung terlibat dalam proses seleksi? 7. Peran apa saja yang dimainkan oleh personil yang langsung terlibat? 8. Kualifikasi apa yang dimiliki oleh personil yang langsung terlibat? 9. Kualifikasi apa yang harus dikembangkan dan dimiliki oleh personil yang langsung terlibat? 	Dokumen, Wawancara, dan Daftar Pertanyaan Terbuka
Mekanisme dan Prosedur	Proses seleksi di BKD atau Biro atau Bagian Kepegawaian Proses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan apa yang mengawali proses seleksi yang dilakukan oleh BKD/Biro/Bagian Kepegawaian? 2. Kegiatan apa saja yang dilakukan oleh BKD/Biro/Bagian Kepegawaian dalam proses seleksi? 3. Kegiatan apa yang mengakhiri 	Wawancara, Daftar Pertanyaan Terbuka, dan Dokumen

Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Teknik
	koordinasi	<p>proses seleksi yang dilakukan oleh BKD/Biro/Bagian Kepegawaian?</p> <p>4. Data dan informasi apa saja yang dipersiapkan oleh BKD/Biro/Bagian Kepegawaian?</p> <p>5. Apa saja output/keluaran yang dihasilkan dari kegiatan proses seleksi yang dilakukan oleh BKD/Biro/Bagian Kepegawaian?</p> <p>6. Apa yang menjadi pedoman BKD/Biro/Bagian Kepegawaian dalam melaksanakan proses seleksi?</p> <p>7. Berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh BKD/Biro/Bagian Kepegawaian untuk menyelesaikan berbagai kegiatan proses seleksi?</p> <p>8. Dengan unit kerja lain apa saja BKD/Biro/Bagian Kepegawaian berkoordinasi dalam melaksanakan kegiatan proses seleksi?</p> <p>9. Dalam hal spesifik apa saja BKD/Biro/Bagian Kepegawaian berkoordinasi dalam melaksanakan kegiatan proses seleksi?</p>	
	Proses seleksi di Baperjakat Proses koordinasi	<p>1. Kegiatan apa yang mengawali proses seleksi yang dilakukan oleh Baperjakat?</p> <p>2. Kegiatan apa saja yang dilakukan oleh Baperjakat dalam proses seleksi?</p> <p>3. Kegiatan apa yang mengakhiri proses seleksi yang dilakukan oleh Baperjakat?</p> <p>4. Data dan Informasi apa saja yang digunakan Baperjakat dalam melaksanakan kegiatan proses seleksi?</p> <p>5. Apa saja output/keluaran yang dihasilkan dari kegiatan proses seleksi yang dilakukan oleh Baperjakat?</p> <p>6. Apa yang menjadi pedoman Baperjakat dalam melaksanakan proses seleksi?</p> <p>7. Berapa lama waktu yang</p>	

Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Teknik
		<p>dibutuhkan oleh Baperjakat untuk menyelesaikan berbagai kegiatan proses seleksi?</p> <p>8. Dengan unit kerja apa saja Baperjakat berkoordinasi dalam melaksanakan kegiatan proses seleksi?</p> <p>9. Dalam hal spesifik apa saja Baperjakat berkoordinasi dalam melaksanakan kegiatan proses seleksi?</p>	
	Proses pengambilan keputusan oleh Kepala Daerah	<p>1. Kegiatan apa yang mengawali proses pengambilan keputusan oleh Kepala Daerah?</p> <p>2. Kegiatan apa saja yang dilakukan dalam proses pengambilan keputusan oleh Kepala Daerah?</p> <p>3. Kegiatan apa yang mengakhiri proses pengambilan keputusan oleh Kepala Daerah?</p> <p>4. Data dan Informasi apa saja yang digunakan Kepala Daerah dalam melaksanakan kegiatan pengambilan keputusan?</p> <p>5. Apa yang menjadi pedoman Kepala Daerah dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan?</p> <p>6. Berapa lama biasanya waktu yang dibutuhkan oleh Kepala Daerah untuk mengambil keputusan?</p>	
2. Instrumen	Data Potensi (Soft Skills)	<p>1. Unsur apa saja yang tercakup dalam potensi (Soft Skills) calon pejabat?</p> <p>2. Apa yang menjadi pedoman dalam penentuan unsur-unsur potensi (Soft Skills) tersebut?</p> <p>3. Dokumen apa saja yang berisi data potensi (Soft Skills) calon pejabat?</p> <p>4. Bagaimana data potensi (Soft Skills) yang tercantum dalam dokumen2 tsb diperoleh?</p> <p>5. Data potensi (Soft Skills) apa yang dirasakan belum tercantum dalam dokumen2 tsb?</p>	Wawancara, Daftar Pertanyaan Terbuka, dan Dokumen
	Data Kompetensi (Hard Skills)	<p>1. Dokumen apa saja yang berisi data kompetensi (Hard Skills) calon pejabat?</p> <p>2. Bagaimana data kompetensi (Hard Skills) yang tercantum dalam dokumen2 tsb diperoleh?</p> <p>3. Data kompetensi (Hard Skills) apa yang dirasakan belum tercantum dalam dokumen2 tsb?</p>	

Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Teknik
	Unjuk Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unsur apa saja yang tercakup dalam prestasi kerja calon pejabat? 2. Apa yang menjadi pedoman dalam penentuan unsur-unsur dalam prestasi kerja tersebut? 3. Dokumen apa saja yang berisi bukti prestasi kerja calon pejabat? 4. Bagaimana bukti prestasi kerja yang tercantum dalam dokumen2 tsb diperoleh? 5. Bukti prestasi kerja apa yang dirasakan belum tercantum dalam dokumen2 tsb? 6. Bukti prestasi kerja apa saja yang harus dipenuhi dan disediakan oleh calon pejabat? 	
	Data Kesehatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unsur apa saja yang tercakup dalam data kesehatan calon pejabat? 2. Apa yang menjadi pedoman dalam penentuan unsur-unsur dalam data kesehatan tersebut? 3. Dokumen apa saja yang berisi bukti bahwa calon pejabat adalah sehat secara lahir dan batin? 4. Bukti lain apa saja yang menunjukkan bahwa calon pejabat adalah sehat yang dirasakan belum tercantum dalam dokumen2 tsb? 	
	Data lain yang belum tercakup dalam keempat hal di atas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adakah unsur lain yang belum termasuk kedalam data-data diatas yang dirasakan perlu disediakan agar dapat menunjukkan bahwa seorang pejabat adalah fit dan proper? 	
3. Perundangan	Perda Produk hukum lainnya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk hukum daerah apa saja yang sudah ada dan mendukung pelaksanaan seleksi pejabat secara objektif? 2. Produk hukum daerah apa saja yang menghambat pelaksanaan seleksi pejabat secara objektif? 3. Produk hukum daerah apa saja yang harus disusun agar pelaksanaan seleksi pejabat dapat dilakukan secara lebih objektif? 	Dokumen, Wawancara dan Daftar Pertanyaan Terbuka
4. Permasalahan dan Solusi yang diajukan Daerah	Permasalahan Solusi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa kelebihan-kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh BKD atau Biro atau Bagian Kepegawaian Setda sebagai pelaksana proses seleksi pejabat. 	Wawancara dan Daftar Pertanyaan Terbuka

Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Teknik
		2. Apa kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh BKD atau Biro atau Bagian Kepegawaian Setda sebagai pelaksana proses seleksi pejabat 3. Apa kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh lembaga luar yang membantu pelaksanaan proses seleksi pejabat? 4. Apa kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh lembaga luar yang membantu pelaksanaan proses seleksi pejabat? 5. Langkah-langkah atau tindakan apa yang harus dilakukan oleh Pemerintah (Pusat dan atau Daerah) agar pelaksanaan seleksi pejabat menghasilkan pejabat yang tepat dan layak (fit and proper)?	

Lampiran 2

Daftar Pertanyaan Bagi BKD/Biro/Bagian Kepegawaian

1. Tujuan kajian ini adalah terumuskannya rekomendasi kebijakan bagi Pemerintah Pusat dan Daerah terkait dengan pelaksanaan seleksi pejabat publik yang berada di lembaga eksekutif pemerintahan melalui perumusan model alternatif seleksi pejabat di birokrasi.
2. Mohon berikan jawaban yang sebenarnya atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini. Apabila perlu dan tersedia, mohon lengkapi dengan dokumen-dokumen yang relevan dan mendukung jawaban. Terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kami sampaikan kepada Bapak/Ibu/Sdr. atas bantuan data dan informasinya.

Dimensi	Item Pertanyaan	Jawaban
Kelembagaan	1. Apakah BKD atau Biro atau Bagian Kepegawaian Setda yang melakukan proses seleksi?	
	2. Adakah lembaga luar yang membantu BKD atau Biro atau Bagian Kepegawaian Setda dalam melakukan seleksi pejabat?	
	3. Bagaimana kewenangan lembaga luar tersebut?	
	4. Peran apa saja yang dilakukan oleh lembaga luar tersebut?	
	5. Unit kerja apa saja yang langsung terlibat dalam proses seleksi?	
	6. Apa tugas masing-masing unit kerja tersebut diatas?	
	7. Berapa personil yang langsung terlibat dalam proses seleksi?	
	8. Peran apa saja yang dimainkan oleh personil yang langsung terlibat?	
	9. Kualifikasi apa yang dimiliki oleh personil yang langsung terlibat?	
	10. Kualifikasi apa yang harus dikembangkan dan dimiliki oleh personil yang langsung terlibat?	
	11. Siapa dan atau unit kerja apa yang seharusnya banyak berperan dalam seleksi pejabat?	
Mekanisme	12. Kegiatan apa yang mengawali proses seleksi yang dilakukan oleh BKD/Biro/Bagian	

Dimensi	Item Pertanyaan	Jawaban
dan Prosedur Seleksi	Kepegawaian?	
	13. Kegiatan apa saja yang dilakukan oleh BKD/Biro/Bagian Kepegawaian dalam proses seleksi?	
	14. Kegiatan apa yang mengakhiri proses seleksi yang dilakukan oleh BKD/Biro/Bagian Kepegawaian?	
	15. Data dan informasi apa saja yang dipersiapkan oleh BKD/Biro/Bagian Kepegawaian?	
	16. Apa saja output/keluaran yang dihasilkan dari kegiatan proses seleksi yang dilakukan oleh BKD/Biro/Bagian Kepegawaian?	
	17. Apa yang menjadi pedoman BKD/Biro/ Bagian Kepegawaian dalam melaksanakan proses seleksi?	
	18. Berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh BKD/Biro/Bagian Kepegawaian untuk menyelesaikan berbagai kegiatan proses seleksi?	
	19. Dengan unit kerja lain apa saja BKD/Biro/Bagian Kepegawaian berkoordinasi dalam melaksanakan kegiatan proses seleksi?	
	20. Dalam hal spesifik apa saja BKD/Biro/Bagian Kepegawaian berkoordinasi dalam melaksanakan kegiatan proses seleksi?	
Instrumen	21. Unsur apa saja yang tercakup dalam potensi (soft skills) calon pejabat?	
	22. Apa yang menjadi pedoman dalam penentuan unsur-unsur potensi (soft skills) tersebut?	
	23. Dokumen apa saja yang berisi data potensi (soft skills) calon pejabat?	
	24. Bagaimana data potensi (soft skills) yang tercantum dalam dokumen2 tsb diperoleh?	
	25. Data potensi (soft skills) apa yang dirasakan belum tercantum dalam dokumen2 tsb?	
	26. Unsur apa saja yang tercakup dalam data kompetensi (hard skills) calon pejabat?	
	27. Apa yang menjadi pedoman dalam penentuan unsur-unsur kompetensi (soft skills) tersebut?	
	28. Dokumen apa saja yang berisi data kompetensi (hard skills) calon pejabat?	
	29. Bagaimana data kompetensi (hard skills) yang tercantum dalam dokumen2 tsb diperoleh?	
	30. Data kompetensi (hard skills) apa yang dirasakan belum tercantum dalam dokumen2 tsb?	

Dimensi	Item Pertanyaan	Jawaban
	31. Unsur apa saja yang tercakup dalam prestasi kerja calon pejabat?	
	32. Apa yang menjadi pedoman dalam penentuan unsur-unsur dalam prestasi kerja tersebut?	
	33. Dokumen apa saja yang berisi bukti prestasi kerja calon pejabat?	
	34. Bagaimana bukti prestasi kerja yang tercantum dalam dokumen2 tsb diperoleh?	
	35. Bukti prestasi kerja apa yang dirasakan belum tercantum dalam dokumen2 tsb?	
	36. Bukti prestasi kerja apa saja yang harus dipenuhi dan disediakan oleh calon pejabat?	
	37. Unsur apa saja yang tercakup dalam data kesehatan calon pejabat?	
	38. Apa yang menjadi pedoman dalam penentuan unsur-unsur dalam data kesehatan tersebut?	
	39. Dokumen apa saja yang berisi bukti bahwa calon pejabat adalah sehat secara lahir dan batin?	
	40. Bukti lain apa saja yang menunjukkan bahwa calon pejabat adalah sehat yang dirasakan belum tercantum dalam dokumen2 tsb?	
Perundangan	41. Produk hukum daerah apa saja yang sudah ada dan mendukung pelaksanaan seleksi pejabat secara objektif?	
	42. Produk hukum daerah apa saja yang menghambat pelaksanaan seleksi pejabat secara objektif?	
	43. Produk hukum daerah apa saja yang harus disusun agar pelaksanaan seleksi pejabat dapat dilakukan secara lebih baik?	
Permasalahan dan Solusi	44. Apa kelebihan-kelebihan pelaksanaan proses seleksi pejabat yang selama ini dilakukan?	
	45. Apa kekurangan-kekurangan pelaksanaan proses seleksi pejabat yang selama ini dilakukan?	
	46. Apa kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh lembaga luar yang membantu pelaksanaan proses seleksi pejabat?	
	47. Apa kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh lembaga luar yang membantu pelaksanaan proses seleksi pejabat?	
	48. Permasalahan lain apa yang dirasakan ada/terjadi dalam proses seleksi pejabat yang selama ini dilakukan?	

Dimensi	Item Pertanyaan	Jawaban
	49. Langkah-langkah atau tindakan apa yang harus dilakukan oleh Pemerintah (Pusat dan atau Daerah) agar pelaksanaan seleksi pejabat menghasilkan pejabat yang tepat dan layak (fit and proper)?	

Lampiran 3

Daftar Pertanyaan Bagi Anggota Baperjakat Selain BKD/Biro/Bag.Kepegawaian

1. Tujuan kajian ini adalah terumuskannya rekomendasi kebijakan bagi Pemerintah Pusat dan Daerah terkait dengan pelaksanaan seleksi pejabat publik yang berada di lembaga eksekutif pemerintahan melalui perumusan model alternatif seleksi pejabat di birokrasi.
2. Mohon berikan jawaban yang sebenarnya atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini. Apabila perlu dan tersedia, mohon lengkapi dengan dokumen-dokumen yang relevan dan mendukung jawaban. Terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kami sampaikan kepada Bapak/Ibu/Sdr. atas bantuan data dan informasinya.

Item Pertanyaan	Jawaban
1. Kegiatan apa yang mengawali proses seleksi yang dilakukan oleh Baperjakat?	
2. Kegiatan apa saja yang dilakukan oleh Baperjakat dalam proses seleksi?	
3. Kegiatan apa yang mengakhiri proses seleksi yang dilakukan oleh Baperjakat?	
4. Data dan Informasi apa saja yang digunakan Baperjakat dalam melaksanakan kegiatan proses seleksi?	
5. Apa saja output/keluaran yang dihasilkan dari kegiatan proses seleksi yang dilakukan oleh Baperjakat?	
6. Apa yang menjadi pedoman Baperjakat dalam melaksanakan proses seleksi?	
7. Berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh Baperjakat untuk menyelesaikan berbagai kegiatan proses seleksi?	
8. Dengan unit kerja apa saja Baperjakat berkoordinasi dalam melaksanakan kegiatan proses seleksi?	
9. Dalam hal spesifik apa saja Baperjakat berkoordinasi dalam melaksanakan kegiatan proses seleksi?	
10. Kegiatan apa yang mengawali proses pengambilan keputusan oleh Kepala Daerah?	
11. Kegiatan apa saja yang dilakukan dalam proses pengambilan keputusan oleh Kepala Daerah?	
12. Kegiatan apa yang mengakhiri proses pengambilan keputusan oleh Kepala Daerah?	
13. Data dan Informasi apa saja yang digunakan Kepala Daerah dalam melaksanakan kegiatan pengambilan keputusan?	
14. Apa yang menjadi pedoman Kepala Daerah dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan	
15. Berapa lama biasanya waktu yang dibutuhkan oleh Kepala Daerah untuk mengambil keputusan?	
16. Apa kelebihan-kelebihan pelaksanaan proses seleksi pejabat yang selama ini dilakukan?	

Item Pertanyaan	Jawaban
17. Apa kekurangan-kekurangan pelaksanaan proses seleksi pejabat yang selama ini dilakukan?	
18. Apa kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh lembaga luar yang membantu pelaksanaan proses seleksi pejabat?.	
19. Apa kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh lembaga luar yang membantu pelaksanaan proses seleksi pejabat?.	
20. Permasalahan lain apa saja yang dirasakan ada/terjadi dalam proses seleksi pejabat?	
21. Langkah-langkah atau tindakan apa yang harus dilakukan oleh Pemerintah (Pusat dan atau Daerah) agar pelaksanaan seleksi pejabat menghasilkan pejabat yang tepat dan layak (fit and proper)?	