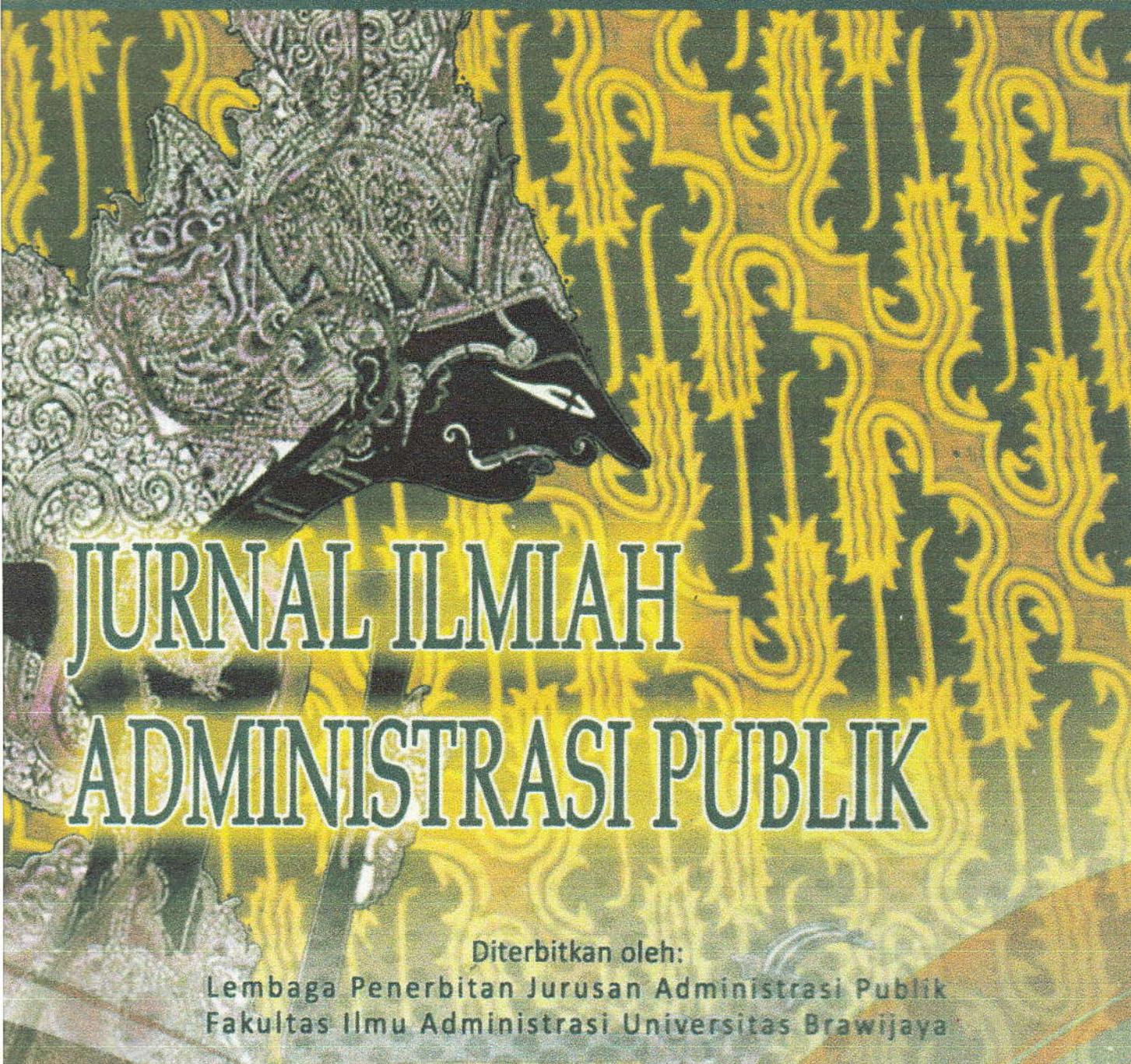


JIAP



JURNAL ILMIAH ADMINISTRASI PUBLIK

Diterbitkan oleh:

Lembaga Penerbitan Jurusan Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

JIAP	Volume 15	Nomor 2	Halaman 283 - 628	Malang November 2014	ISSN 2302-2698
------	-----------	---------	----------------------	-------------------------	-------------------

DAFTAR ISI

<i>Implementation of PUAP Program (Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan/ Rural Agribusiness Development Effort) In Ngawi Regency</i> Didik Nurhadi	283-296
<i>Disaster Assistance Management of Merapi Volcano Eruption In 2010</i> Sarastomo Ari Saptoto	297-311
Inovasi Perencanaan Penanggulangan Kemiskinan (Studi di UPT Penanggulangan Kemiskinan Kabupaten Sragen) Wisnu Prabowo Yuni Widodo	312-326
Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Tahun 2012 Edi Pramono	327-338
Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Rencana Program – Program Strategi Sanitasi Kota Di Kota Batu Budi Purnomo	339-353
<i>Policy Implementation Of Educational Acceleration Program In Senior Secondary School (The Study at SMA Negeri 1 Lamongan)</i> Fitri Mifakhul Af'ida	354-368
Implementasi Kebijakan Jaminan Kesehatan Masyarakat (Studi Terhadap Perda Provinsi Nomor 08 Tahun 2012 Tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Kesehatan Semesta Di Kabupaten Gorontalo) Marten Nusi	367-380
Pemetaan Pendidikan Anti Korupsi (PAK) Dalam Pendidikan Menengah Umum Di Kota Surabaya, Sidoarjo Dan Malang Ismarita Ida Rahmiati, Ismatul Khasanah, Fatimah, Ismi Prihandari	381-394
Perencanaan Strategis Pada Badan Layanan Umum Daerah Moch Yudi Arifin	395-408

- Implementasi Rencana Pembangunan Di Pulau – Pulau Kecil Dalam Perspektif *Good Governance* (Studi Pada Direktorat Pendayagunaan Pulau – Pulau Kecil Dalam Pengelolaan Pulau – Pulau Kecil) 409-423
Dedhy Wibowo Setiawan
- Implementasi Kebijakan Penataan Reklame Di Kota Malang (Studi Terhadap Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 4 Tahun 2006 Tentang Penyelenggaraan Reklame) 424-437
Muhammad Mujtaba Habibi
- Perencanaan Pengembangan Tanaman Pangan Sebagai Upaya Menuju Kemandirian Pangan (Studi Pada Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pertanian Kabupaten Kediri) 438-452
Alvian Prio Ratmoko
- Sustainable Agriculture Development: A Practise In Malang Regency, Indonesia* 453-467
Ike Arni Noventi
- Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Dalam Penyusunan Perencanaan Pengembangan Daerah (Suatu Kajian Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumenep) 468-479
Rillia Aisyah Haris
- Pengukuran Kinerja Organisasi Publik Dengan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* (Studi Pada Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan) 480-491
Rezal Hadi Basalamah
- Implementasi Rekrutmen Calon Anggota Legislatif Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan (Kajian Undang – Undang Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Partai Politik) 492-500
Hamdi
- Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T) Kota Malang (Studi Tentang Kinerja Pelayanan di BP2T) 501-514
M. Nasuhi
- Evaluation On Effectiveness Of Allocating Estimations Of Forestry Revenue Sharing (A Case Study On Intergovernmental Fiscal Transfers In Directorate General Of Fiscal Balance, Ministry Of Finance)* 515-528
Triana Kusuma Dewi
- Prevention Of Corruption In The Village Governance Based On Democratic Governance Perspective* 529-543
Ike Wanusmawatie

09-423

*Vulnerability Of A Fisheries Community Under The Informal Economy:
A Case Study Of Sendang Biru, East Java* 544-558
Kiestiko Sri Saptasari

4-437

*Assessment Centers Sebagai Strategi Reformasi Penempatan Pegawai
Di Kalimantan Timur* 559-573
Fajar Apriani

452

*The Effect Of Free Trade Zone (FTZ) Implementation In Batam, Bintan
And Karimun Islands (BBK) On Tax Revenue Of Riau Islands Province* 574-587
Muhammad Hadi Santoso

467

*The Effect Of Corporate Income Tax Incentive On Foreign Direct Investment
In Indonesia* 588-601
Erwin Febriantoni

79

*Municipal Solid Waste Management In Bekasi City, Indonesia And Kyoto City,
Japan* 602-616
Ibrahim

*Derajat Desentralisasi Fiskal Dan Kualitas Belanja Daerah (Studi Pada Provinsi
Jawa Timur)* 617-628
Moh. Said

Redaksi menerima sumbangan tulisan/artikel/resensi buku/ringkasan penelitian dari berbagai pihak, utamanya yang bertemakan masalah-masalah administrasi publik dari berbagai pendekatan. Naskah hendaknya disertai dengan *softcopy* dalam bentuk CD, biodata dan alamat yang jelas. Redaksi berhak menyingkat dan memperbaiki tulisan yang akan dimuat sepanjang tidak mengubah maksud dan isinya. Kandungan tulisan tetap menjadi tanggung jawab penulis.

ASSESSMENT CENTERS SEBAGAI STRATEGI REFORMASI PENEMPATAN PEGAWAI DI KALIMANTAN TIMUR

Fajar Apriani

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman, Samarinda
e-mail: yaniefajar@yahoo.com

Abstrack: Assessment Centers as Employee Repositioning Strategy in East Kalimantan. Some human resources problems emerged in the government bureaucracy that civil servant management generally does not run as expected, among them was a great spirit of a large number of instances, a magnitude number of civil servant with high growth rates from year to year, a lower quality and discrepancies of competence that owned, placement error and lack of a career path, to the lack of dependable competitiveness to facing globalization. Thus employment conditions indeed inseparable from the recruitment policy in the past, where the human resources management colored by politics. The government at that time, requires employees because driven by the desire to multiplies the number of employees to built and unhold the power of the political authorities. The current government bureaucracy should make changes in human resources management or repositioning, to fit the demands of reform that wanted an egalitarian, democratic, slender, competences oriented and pay attention to market bureaucratic institution arrangement, through assessment centers application in employees placement.

Keywords: Assessment centers, employee repositioning, buereaucracy, human resources management reform

Abstrak: Assessment Centers sebagai Strategi Reformasi Penempatan Pegawai di Kalimantan Timur. Sejumlah permasalahan SDM muncul dalam birokrasi pemerintah, bahwa manajemen PNS pada umumnya tidak berjalan sebagaimana mestinya, diantaranya masih banyaknya semangat memperbesar jumlah instansi, besarnya jumlah PNS dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi dari tahun ke tahun, rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki, kesalahan penempatan dan ketidakjelasan jalur karier yang dapat ditempuh, hingga tidak adanya daya saing yang bisa diandalkan dalam menghadapi globalisasi. Kondisi kepegawaian yang demikian itu sesungguhnya tidak dapat dipisahkan dari kebijakan penerimaan pegawai di masa lalu, dimana proses penataan kepegawaian banyak diwarnai oleh aroma politik. Pemerintah di masa itu membutuhkan pegawai karena didorong oleh keinginan untuk memperbanyak jumlah agar semakin banyak pegawai yang dapat dibina untuk mendukung kekuatan golongan politik yang berkuasa. Birokrasi pemerintah saat ini harus melakukan perubahan dalam penataan sumberdaya aparatur atau *repositioning*, agar sesuai dengan tuntutan reformasi yang menginginkan pengaturan lembaga birokrasi yang egalitarian, demokratis, ramping, berorientasi pada kompetensi dan memerhatikan peran pasar, melalui penerapan *Assessment Centers* dalam penempatan pegawai.

Kata kunci: *Assessment centers*, penempatan pegawai, birokrasi, reformasi manajemen sumberdaya manusia

PENDAHULUAN

Secara singkat, permasalahan yang dihadapi birokrasi pemerintah saat ini menurut Thoha (2010) ialah : (a) kelembagaan birokrasi pemerintah yang besar dan didukung oleh sumberdaya

aparatur yang kurang profesional, (b) mekanisme kerja yang sentralistik masih mewarnai kinerja birokrasi pemerintah, (c) kontrol terhadap birokrasi pemerintah masih dilakukan oleh pemerintah, untuk pemerintah dan dari pemerintah, (d) patron-klien (KKN)

dalam birokrasi pemerintah merupakan halangan terhadap upaya mewujudkan meritokrasi dalam birokrasi, (e) tidak jelas dan bahkan cenderung tidak ada *sense of accountability*, baik secara kelembagaan maupun secara individual, (f) jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya seringkali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan, (g) penataan sumberdaya aparatur tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi.

Selain itu, masih banyak persoalan-persoalan yang timbul dalam birokrasi pemerintah, terkait dengan SDM yaitu bahwa manajemen PNS pada umumnya tidak berjalan sebagaimana mestinya. Diantaranya masih banyaknya semangat memperbesar jumlah instansi, besarnya jumlah PNS dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi dari tahun ke tahun, rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki, kesalahan penempatan dan ketidakjelasan jalur karier yang dapat ditempuh, hingga tidak adanya daya saing yang bisa diandalkan dalam menghadapi globalisasi.

Besarnya jumlah PNS di Indonesia telah mendorong pemerintah untuk merencanakan suatu kebijakan mengenai penerapan rasionalisasi PNS, dengan tujuan mengoptimalkan kinerja birokrasi pemerintah sehingga setiap instansi akan ditempati oleh PNS yang berkompeten. Penataan PNS tersebut merupakan

konsekuensi teknis Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003. Terkait dengan hal tersebut, Deputi VI Bidang Pelayanan Publik Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Prpto Hadi, mengatakan bahwa kinerja PNS yang tidak maksimal disebabkan oleh salahnya penempatan. Kompetensi PNS yang tidak sesuai dengan bidang yang dilayani berimbas pada buruknya pelayanan kepada masyarakat. Jumlah PNS di Indonesia sebanyak 4,1 juta orang, hanya sekitar 40% yang kinerjanya dinilai baik. Selain karena kelemahan manajemen kepegawaian akibat perubahan kelembagaan dalam birokrasi yang sering terjadi, salah satu penyebab lainnya adalah keterbatasan kemampuan PNS Indonesia yang 75% merupakan lulusan SLTA.

Semenjak berlakunya Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008, maka penataan sumberdaya aparatur pemerintah mengalami banyak perubahan. Persoalan demi persoalan mulai dibenahi, namun karena banyak dan kompleksnya persoalan di bidang kepegawaian, maka pemecahan masalah kepegawaian terkesan agak lambat. Banyaknya jumlah pegawai yang tidak produktif, dan didukung oleh kualitas yang kurang memadai, maka profesionalisme aparatur di birokrasi pemerintahan dinilai banyak yang tidak kompeten.

Dalam rangka penyelenggaraan tugas di bidang pemerintahan secara ideal itulah, maka diperlukan manajemen PNS secara

dalam birokrasi pemerintah merupakan halangan terhadap upaya mewujudkan meritokrasi dalam birokrasi, (e) tidak jelas dan bahkan cenderung tidak ada *sense of accountability*, baik secara kelembagaan maupun secara individual, (f) jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya seringkali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan, (g) penataan sumberdaya aparatur tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi.

Selain itu, masih banyak persoalan-persoalan yang timbul dalam birokrasi pemerintah, terkait dengan SDM yaitu bahwa manajemen PNS pada umumnya tidak berjalan sebagaimana mestinya. Diantaranya masih banyaknya semangat memperbesar jumlah instansi, besarnya jumlah PNS dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi dari tahun ke tahun, rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki, kesalahan penempatan dan ketidakjelasan jalur karier yang dapat ditempuh, hingga tidak adanya daya saing yang bisa diandalkan dalam menghadapi globalisasi.

Besarnya jumlah PNS di Indonesia telah mendorong pemerintah untuk merencanakan suatu kebijakan mengenai penerapan rasionalisasi PNS, dengan tujuan mengoptimalkan kinerja birokrasi pemerintah sehingga setiap instansi akan ditempati oleh PNS yang berkompoten. Penataan PNS tersebut merupakan

konsekuensi teknis Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003. Terkait dengan hal tersebut, Deputy VI Bidang Pelayanan Publik Kementrian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Prapto Hadi, mengatakan bahwa kinerja PNS yang tidak maksimal disebabkan oleh salahnya penempatan. Kompetensi PNS yang tidak sesuai dengan bidang yang dilayani berimbas pada buruknya pelayanan kepada masyarakat. Jumlah PNS di Indonesia sebanyak 4,1 juta orang, hanya sekitar 40% yang kinerjanya dinilai baik. Selain karena kelemahan manajemen kepegawaian akibat perubahan kelembagaan dalam birokrasi yang sering terjadi, salah satu penyebab lainnya adalah keterbatasan kemampuan PNS Indonesia yang 75% merupakan lulusan SLTA.

Semenjak berlakunya Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008, maka penataan sumberdaya aparatur pemerintah mengalami banyak perubahan. Persoalan demi persoalan mulai dibenahi, namun karena banyak dan kompleksnya persoalan di bidang kepegawaian, maka pemecahan masalah kepegawaian terkesan agak lambat. Banyaknya jumlah pegawai yang tidak produktif, dan didukung oleh kualitas yang kurang memadai, maka profesionalisme aparatur di birokrasi pemerintahan dinilai banyak yang tidak kompeten.

Dalam rangka penyelenggaraan tugas di bidang pemerintahan secara ideal itulah, maka diperlukan manajemen PNS secara

benar. Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Bab I Pasal 1 Ayat 8, manajemen PNS adalah keseluruhan upaya - upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.

Untuk itu maka diterapkan norma, standar dan prosedur yang seragam dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penempatan, penetapan gaji dan program kesejahteraan serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen PNS, baik PNS Pusat maupun PNS Daerah. Diharapkan dari adanya keseragaman tersebut, akan dapat diciptakan kualitas PNS yang juga seragam di seluruh Indonesia, disamping mewujudkan keseragaman perlakuan dan jaminan kepastian hukum bagi seluruh PNS.

Sejak Otonomi Daerah dimulai pada tahun 1999, dibentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang memiliki tugas menyelenggarakan administrasi kepegawaian pemerintah daerah, baik di pemerintah daerah kabupaten / kota maupun provinsi, meliputi proses rekrutmen hingga pensiun PNS, yang pembentukannya berdasarkan Peraturan Daerah masing-masing.

Sebagaimana di Indonesia secara umum, manajemen PNS di Kalimantan Timur juga belum sepenuhnya menggunakan dasar-dasar pengelolaan PNS, terutama penempatan pegawai atas dasar tahapan seleksi berdasarkan *merit system* secara optimal (Fitriyanti, 2011). Diantaranya penekanan dasar penilaian penempatan pegawai yang merujuk pada aspek psikologis pegawai, yang meliputi aspek afektif, kognitif dan konatif, yang dikenal dengan istilah penilaian seleksi pegawai melalui metode *Assessment Center*. Adapun dimensi psikologis yang akan diukur dari individu pegawai tergantung pada *job requirements* yang ada.

Metode *Assessment Center* yang dimaksud, hingga saat ini baru diterapkan di beberapa wilayah tertentu, diantaranya DKI Jakarta, tepatnya pada Pemerintah Kotamadya Jakarta Selatan melalui pelaksanaan psikotest dan *fit and proper test* melalui kerjasama dengan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, serta DI Yogyakarta dan Provinsi Jawa Tengah, walau belum secara menyeluruh.

Metode *Assessment Center* bagi penulisan merupakan salah satu alternatif penerapan sistem seleksi penempatan pegawai yang lebih *fair*, dan dapat meminimalisir unsur subyektivitas pimpinan yang selama ini kental mempengaruhi indikator penilaian penempatan pegawai yang amat jauh dari prinsip profesionalisme bagi organisasi

publik. Sedangkan kebutuhan publik saat ini akan aparatur negara adalah *the right man on the right place* secara ideal, yang salah satunya dapat diwakili oleh ketepatan kompetensi pegawai untuk suatu jabatan yang diembannya.

TINJAUAN PUSTAKA

Penempatan Pegawai dalam Jabatan

Penempatan pegawai negeri di Indonesia 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 sebagaimana tertuang dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999.

Selain daripada penerapan prinsip tersebut, terdapat dua isu penting yang harus diperhatikan seorang pimpinan organisasi dalam hal penempatan pegawai untuk mengisi struktur organisasi yang sudah terbentuk. Kedua isu penting itu dikemukakan oleh Thoha (2010) yakni : isu pertama adalah menyangkut pemilihan orang-orang yang tepat untuk mengisi posisi-posisi yang ada dalam organisasi serta unit-unit yang ada di dalamnya. Untuk mengetahui kompetensi yang dibutuhkan bagi setiap posisi yang harus diemban oleh seorang pegawai atau orang-orang yang menduduki jabatan struktural maupun fungsional tertentu, maka prosedur yang

harus ditempuh adalah melalui analisis jabatan. Isu kedua adalah menyangkut beban kerja yang harus dipikul oleh orang-orang yang ditempatkan pada organisasi tersebut. Ini menyangkut jumlah pegawai yang harus direkrut atau ditempatkan pada masing-masing bagian organisasi agar tugas pokok dan fungsi dari suatu organisasi dapat dilaksanakan dengan baik. Untuk itu, maka pimpinan organisasi yang baik harus dapat mengetahui beban kerja yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pegawai, yang dapat diketahui melalui analisis beban kerja.

Dengan demikian, penempatan pegawai pada formasi struktur organisasi yang telah terbentuk seharusnya dilakukan dengan mendasarkan pertimbangan penempatan atas kompetensi pegawai dan beban kerjanya. Kompetensi akan melahirkan profesionalisme dalam pelaksanaan tugas, sedangkan pengukuran beban kerja akan melahirkan identifikasi mengenai kondisi keseimbangan kerja pegawai. Pada prosesnya, maka pimpinan organisasi harus mendasarkan kebijakan penempatan pegawai yang diambilnya melalui mekanisme analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Pimpinan organisasi yang melakukan analisis jabatan atau *job analysis*, mengumpulkan data / informasi yang menyangkut tentang suatu jabatan untuk menetapkan uraian jabatan dan persyaratan jabatan. Sehingga kegiatan analisis jabatan

akan menghasilkan uraian jabatan atau *job description* dan persyaratan jabatan atau *job specification*.

Melalui *job description*, pegawai akan memahami bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan atas jabatannya, bagaimana pula wewenang, tanggung-jawab dan resiko daripada jabatan atau pekerjaannya itu. Sedangkan *job specification* akan menguraikan secara jelas sejumlah syarat yang diperlukan bagi seorang pegawai yang akan melaksanakan suatu jabatan atau pekerjaan.

Penempatan pegawai yang menggunakan mekanisme analisis jabatan akan menetapkan dasar-dasar rasional yang obyektif dalam kegiatan penempatan itu sehingga tercipta penataan jabatan dengan baik dan alur kerja organisasi pun akan terbenahi. Disamping itu, penilaian prestasi kerja akan mudah dilaksanakan karena adanya standar-standar yang realistik. Kebutuhan SDM di waktu yang akan datang pun akan dapat direncanakan, baik kebutuhan pegawai lama akan penyelenggaraan usaha-usaha pengembangan termasuk pola pengembangan sistem kariernya, maupun kebutuhan organisasi akan pegawai baru.

Dalam implementasi di Indonesia, berdasarkan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, dalam rangka membantu pejabat yang berwenang untuk mewujudkan objektivitas pengangkatan, pemindahan dan

pemberhentian dalam dan dari jabatan serta pengangkatan dalam pangkat, dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) untuk Pegawai Negeri.

Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 162 Tahun 1999 (dalam Thoha, 2010) tugas pokok Baperjakat adalah memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah, memberikan pertimbangan dalam pemberian kenaikan pangkat bagi PNS yang menduduki jabatan struktural yang menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara dan pertimbangan perpanjangan usia pensiun bagi PNS yang menduduki jabatan struktural eselon II ke bawah.

Pelaksanaan penempatan pegawai pada lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur yang meliputi promosi, mutasi dan demosi hingga saat ini adalah dilakukan oleh Gubernur selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah, yang mempunyai kewenangan untuk mengangkat, memindahkan dan memberhentikan pegawai. Kriteria untuk promosi pegawai adalah DUK, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, pengalaman yang dimiliki kompetensi dan sikap kerja. Untuk kriteria mutasi yaitu pendidikan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki yang dibutuhkan

menentukan calon yang sesuai bagi pekerjaan baru itu sebelum dipromosi. *Assessment Centers* berusaha mengidentifikasi beberapa petunjuk tentang kemampuan manajerial sebelum pengambilan keputusan promosi (Thorton dan Byham, 1982).

Ada berbagai dimensi yang diukur dalam *Assessment Centers* yang bergantung pada tujuan evaluasi. Dimensi seperti keterampilan hubungan antarpribadi, kemampuan berkomunikasi, kreativitas, keterampilan pemecahan masalah, toleransi terhadap tekanan dan ambiguity, serta kemampuan merencanakan merupakan dimensi yang umum dinilai (Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1985).

Sehingga *Assessment Centers* dapat dikatakan sebagai alat seleksi yang *fair*, sebab proses seleksi didasarkan pada standar kompetensi tertentu dan bukannya berdasarkan hubungan-hubungan tertentu seperti nepotisme, klik alumni maupun primordialisme. Standar kompetensi yang dimaksud yaitu standar kesiapan psikologis pegawai terhadap jabatan baru, terdiri dari aspek kognitif, afektif dan konatif, termasuk juga menilai dimensi perilaku. Melalui sejumlah aspek penilaian tersebut, para pegawai akan dinilai perilakunya untuk melihat kemampuan tanggungjawab yang dia miliki di masa depan. Dimensi kognitif dari sebuah kemampuan meliputi pengetahuan, informasi dan sebagainya yang terkait

dengan pelaksanaan tugasnya. Dimensi afektif berkaitan dengan motivasi dan keinginan untuk menggunakan pengetahuan dan pemahaman yang dia miliki itu. Sedangkan dimensi konatif berhubungan dengan keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas-tugas. Dimensi psikologis itu akan mempengaruhi dimensi perilakunya, yang juga dinilai di dalam *assessment* itu.

Assessment dilakukan melalui beberapa macam teknik. Dengan metode yang cukup mendalam dan luas, diharapkan dapat memastikan bahwa reliabilitas atas pengukuran sejumlah *skill* maupun atribut dapat diperoleh. Teknik-teknik yang dimaksudkan antara lain adalah tes, *interview* (wawancara), kuesioner dan simulasi perilaku.

Pada *Assessment Centers* pegawai objek yang menjadi bahan evaluasi adalah performansi atau hasil kerja yang ditunjukkan oleh pegawai. Dengan adanya *assessment* ini, dapat membantu pegawai untuk melihat motivasi serta kemampuan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya. Jika kemampuan dan motivasi tersebut sesuai dengan jabatannya, maka akan mendapat *reward* yang berupa *intrinsic outcomes* seperti kepuasan dalam bekerja, kemudian *extrinsic outcomes* seperti promosi, hadiah-hadiah dan penghargaan lainnya. Dua hal ini merupakan tujuan-tujuan yang diperoleh dalam bekerja yang secara keseluruhannya menimbulkan kepuasan dan pada akhirnya

akan meningkatkan motivasi karyawan (Cumming dan Schwab, 1973).

Konsentrasi *assessment* lebih pada aspek psikologis yang diisyaratkan oleh divisi yang akan di*assessment*. Hal ini bisa dilihat dari *job requirement* dimana hal ini sangat penting sebab dengan *job requirement* dapat diketahui dimensi-dimensi psikologis apa yang harus dipenuhi untuk memegang suatu jabatan (Cascio, 1998).

Dimensi pokok dalam penilaian psikologis yang dimaksud, meliputi tiga hal, yaitu aspek kognitif, afektif dan konatif. Dimensi kognitif dari sebuah kemampuan meliputi perolehan pengertian, pengetahuan, informasi dan sebagainya untuk melaksanakan tugasnya. Dimensi afektif berkaitan dengan perolehan motivasi dan keinginan untuk menggunakan pengetahuan dan pengertian yang dimiliki seseorang. Dimensi konatif ada hubungannya dengan keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya (Rao, 1986).

Setelah dimensi-dimensi psikologi sudah ditentukan, selanjutnya adalah menentukan bagaimana cara dan alat yang digunakan untuk mengungkap dimensi-dimensi tersebut. Beberapa cara yang dapat dilakukan antara lain dengan diskusi, wawancara, dan tes psikologi. Sejumlah *assessor* ataupun

observer terlibat dalam proses *assessment* tersebut. Keterlibatan ini dimaksudkan untuk menambah derajat objektivitas penilaian serta penyimpangan (bias). Informasi dan data-data yang diperoleh diintegrasikan sedemikian rupa sehingga disusun sebagai suatu hasil rekomendasi dan *judgements* dari program *assessment*. Informasi tersebut merupakan hasil observasi, tes, maupun wawancara yang terdiri atas indikasi-indikasi perilaku yang secara bersamaan perlu diintegrasikan dalam suatu sesi diantara *assessor*.

Sejumlah dimensi perilaku yang digunakan dalam *assessment center manajerial* dikemukakan oleh Berry dan Houston (1993) pada tabel 1. Tabel tersebut menunjukkan bahwa manajemen *assessment centers* mempergunakan sembilan dimensi umum dalam melakukan penilaian terhadap perilaku setiap individu pegawai dalam praktek berorganisasi. Para pegawai dinilai kemampuan umumnya yang dipengaruhi oleh psikologis pegawai yang terkait dengan kemampuan berorganisasi, seperti keterampilannya dalam berkomunikasi, memimpin, mengambil keputusan, jiwa inovasi dan fleksibilitasnya, dan lain-lain sebagaimana tampak pada tabel tersebut.

Tabel 1. Dimensi Umum Perilaku yang Digunakan dalam *Assessment Centers Manajerial*

Dimensi	Uraian
Organisasi dan perencanaan.	Kemampuan untuk mengorganisasikan kerja dan membuat perencanaan, baik untuk diri sendiri maupun orang lain.

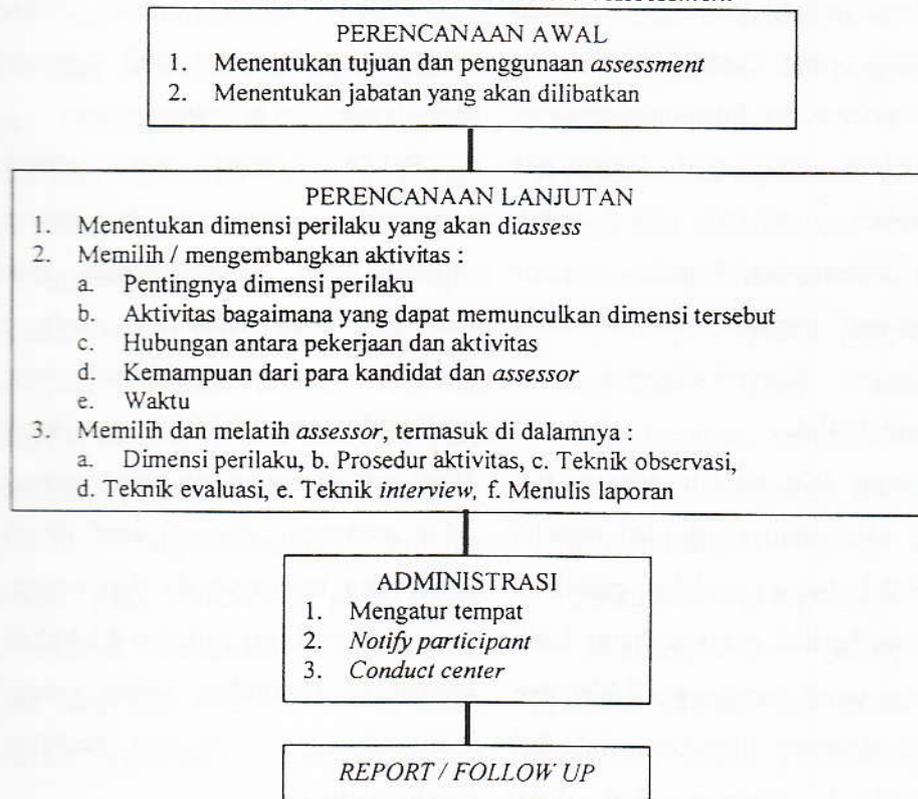
Dimensi	Uraian
Pengambilan keputusan	Kemampuan dan kesiapan untuk mengambil keputusan.
Keterampilan berkomunikasi	Keefektifan dalam mengekspresikan ide, baik melalui lisan maupun tulisan.
Kepemimpinan	Kemampuan untuk menerima ide-ide dan mendorong orang lain untuk dapat menyelesaikan tugas.
Toleransi terhadap stres	Kemampuan bekerja efektif di bawah tekanan.
Fleksibilitas	Kemampuan untuk memodifikasi arah dan tujuan.
Inisiatif	Kesediaan untuk memulai aktivitas kerja.
Kreativitas	Kemampuan untuk mengembangkan alur / cerita dan imajinasi sebagai solusi terhadap suatu problem.
Mengambil resiko	Keinginan / kemampuan memperhitungkan resiko.

Sumber : Berry, Lilly M. dan John P. Houston, *Psychology at Work*. 1993

Selanjutnya, berikut tersaji pula bagan *assessment*. Untuk dapat memberikan gambaran mengenai prosedur pelaksanaan *Assessment* bahwa kompetensi akan sebagaimana dikemukakan oleh Berry dan Houston (1993). Agar dapat *assessment*, perlu dilakukan analisis jabatan disebut sebagai *assessment*, ada beberapa hal yang sistematis karena dari sini akan menghasilkan kompetensi yang memiliki kualitas baik.

Kompetensi menentukan keberhasilan serta kegagalan langkah-langkah

Gambar 1. *Prosedur Pelaksanaan Assessment*



Sumber: Berry, Lilly M. dan John P. Houston, *Psychology at Work*. 1993

Setelah melalui usaha-usaha yang mendetail untuk menyusun suatu kompetensi, maka langkah selanjutnya adalah menentukan keberhasilan suatu *assessment* dengan mengukur kompetensi yang sudah distandarisasi tersebut. Dalam tahap ini yang paling kritis adalah menentukan metode-metode *assessment* yang tepat atau mengkombinasikannya dengan metode-metode yang ada. Ketepatan memilih metode merupakan suatu usaha untuk memperoleh hasil yang akurat, sehingga mampu menghasilkan suatu keputusan yang memadai.

Teknik ini bisa berupa latihan (*exercise*) yang didesain untuk menyajikan informasi mengenai apakah peserta memiliki dimensi-dimensi yang disyaratkan oleh suatu jabatan. Teknik yang dapat digunakan antara lain *interview*, tes, kuesioner, maupun simulasi. Dalam *assessment* harus ada simulasi-simulasi seperti itu untuk memberikan kesempatan kepada *assessor* untuk mengamati perilaku kandidat yang berkaitan dengan dimensi-dimensi suatu pekerjaan yang dinilai.

Syarat yang lain adalah adanya tim penilai yang akan mengamati dan menilai peserta. Penilai harus melalui pelatihan terlebih dahulu. Jumlah *assessor* harus lebih dari satu orang untuk memperkecil bias dan subyektivitas. *Assessor* bisa berasal dari dalam organisasi maupun dari luar. Kelebihan penggunaan *assessor* orang dalam

adalah pada efisiensi biaya, apalagi kalau jumlah kandidat cukup banyak, namun kelemahannya adalah pada masalah obyektivitas, karena mungkin saja pengamatan penilai terhadap kinerja sehari-hari dari kandidat tersebut akan banyak mempengaruhi penilaiannya. Penggunaan jasa konsultan akan lebih mendekati obyektivitas.

Tahap berikutnya adalah pengumpulan dan pelaporan data. *Assessor* harus menggunakan sebuah prosedur yang sistematis untuk mengamati dan mencatat perilaku yang spesifik yang dilakukan peserta di setiap latihan. Prosedur-prosedur sistematis antara lain dengan menggunakan *behavioral checklist*. Setelah mengumpulkan data, ada dua proses analisis data yang harus dilakukan oleh *assessor* yaitu analisis data dan *data integration*.

Selain sebagai alat seleksi dan penempatan karyawan, *assessment* juga dipakai untuk pengembangan. Pemberian *training* harus didasarkan pada analisis kebutuhan *training*. Salah satu cara untuk menentukannya adalah dengan *assessment*. Hasil *assessment* adalah suatu diagnosa yang jelas mengenai *strength and development area* yang berbeda-beda dari setiap orang. Dengan demikian, *training* dilakukan untuk memenuhi kebutuhan setiap orang, yaitu mengembangkan area-area keahlian yang masih kurang.

Penggunaan yang lain adalah untuk perencanaan karir dan promosi. *Assessment Centers* mengidentifikasi kompetensi yang diasosiasikan dengan posisi kunci. Individu dan organisasi menggunakan informasi ini untuk merencanakan pengembangan dan promosi.

Menurut Mangkuprawira (2009), *Assessment Centers* memang mahal dan banyak memakan waktu. Boleh jadi tidak hanya kandidat keluar dari pekerjaan mereka, tetapi organisasi harus membayar untuk biaya perjalanan dan penginapan. Selain itu para penilai sering direkrut dari manajer organisasi lain yang dirancang untuk *Assessment Centers* untuk jangka pendek. Para manajer ini sering dilengkapi oleh para psikolog dan profesional SDM yang melaksanakan penilaian dan juga membuat evaluasi. Beberapa kritik muncul apakah prosedur yang digunakan objektif dan terkait dengan pekerjaan, khususnya karena penilai dapat mempengaruhi subjektivitas opini dari peserta. Meskipun demikian, *Assessment Centers* telah memiliki manfaat luas, dan para peneliti mendapatkan cara-cara untuk mengabsahkan proses.

Namun bagaimanapun, program *assessment* yang didasarkan pada pendekatan multipel merupakan suatu metode fleksibel yang bisa diterapkan pada berbagai macam organisasi, dengan kemannya antara lain :

- 1) Rekrutmen dan promosi, baik kandidat yang diperoleh dari sumber internal maupun eksternal, prosesnya dapat dilakukan melalui metode *assessment* sehingga diperoleh calon yang benar-benar sesuai dan tepat dengan kebutuhan organisasi.
- 2) *Early identification of potential*, beberapa aspek *underlying factor* yang dimiliki seseorang, bagi organisasi akan sangat membutuhkan untuk segera bisa mengamatinya, sehingga bakat atau potensi yang dimiliki seseorang bisa diantisipasi dan dioptimalkan lebih dini.
- 3) Mendiagnosa kebutuhan *training* dan pengembangan, *assessment* juga memberikan kesempatan bagi seseorang untuk bisa diidentifikasi akan kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi dirinya.
- 4) Perencanaan organisasional, *assessment* juga bisa dimanfaatkan untuk melakukan proses identifikasi/ diagnosa tentang aspek-aspek apakah yang ada di dalam organisasi yang memang perlu dikembangkan, sehingga secara spesifik mampu melakukan suatu program pengembangan yang benar-benar dibutuhkan bagi organisasi.

Mangkuprawira (2009) juga menyatakan bahwa hasil *Assessment Centers* membantu untuk pengembangan manajemen dan keputusan penempatan pegawai. Dari penilaian gabungan, sebuah laporan

disiapkan untuk setiap peserta. Informasi ini masuk ke sistem informasi SDM untuk membantu perencanaan SDM dan keputusan-keputusan lain. Yang menarik, beberapa riset menunjukkan hasil *Assessment Centers* memiliki prediksi yang akurat tentang kinerja pekerjaan.

Menjawab permasalahan mengenai kebutuhan pendanaan yang besar dan waktu yang panjang dalam pelaksanaan program tersebut, maka untuk mengatasinya beberapa organisasi menggunakan cara pengiriman daftar evaluasi melalui surat pos. Namun, cara ini pun sering tidak efektif karena formulir yang kembali jumlahnya sangat rendah. Jadi cara yang efektif adalah dengan pemusatan mereka yang akan dinilai di suatu tempat khusus, walaupun tentu saja akan berbiaya mahal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif, yang lebih menekankan pada pengungkapan makna dan proses yang latar belakang alaminya (*natural setting*) digunakan sebagai sumber data langsung dan peneliti sendiri sebagai instrumen kunci, sering pula disebut sebagai penelitian studi kasus.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah informan yang dipilih secara *purposive* atau bertujuan, yang meliputi para pejabat struktural pada BKD Provinsi Kalimantan Timur. Sementara sumber data

sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang sifatnya melengkap data utama.

Metode pengumpulan data yang dipergunakan penulis antara lain melalui penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan yang terdiri atas penggunaan teknik observasi dan wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan. Penelitian ini dilakukan selama dua bulan pada Februari hingga Maret 2013.

PEMBAHASAN

Implementasi *Assessment Centers* di Kalimantan Timur

Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur hingga saat ini sedang mengupayakan terwujudnya penerapan strategi reformasi penempatan pegawai berdasarkan metode *Assessment Centers*. Dengan peluang yang cukup bagus karena *Assessment Centers* menjanjikan *the right man in the right place*, maka diharapkan *good governance* akan bisa terwujud, maka persiapan pelaksanaan *Assessment Centers* telah dianggarkan sejak tahun 2008.

Terkait dengan penyusunan standar kompetensi bagi pejabat eselon II, III dan IV yang dipergunakan dalam *assessment*, BKD Provinsi Kaltim telah bekerjasama dengan BKD Jawa Barat. Kemudian terkait dengan penetapan *assessor*, fasilitator dan penyusunan modul, Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur juga telah bekerjasama dengan BKN. Sarana dan prasarana suda

tersedia, tapi gedung masih dalam tahap penyelesaian.

Untuk Kalimantan Timur, sejumlah faktor pendukung bagi penerapan *Assessment Centers* dalam penempatan pegawai meliputi faktor penyiapan anggaran atau dana untuk pelaksanaan kegiatan, penyiapan SDM atau tenaga *assessor*, sarana dan prasarana pendukungnya, serta dukungan dari pimpinan atau Pejabat Pembina Kepegawaian. Namun faktor yang paling sentral adalah pendanaan. Komitmen pimpinan juga diperlukan untuk meyakinkan para pengambil kebijakan tentang perlunya seleksi internal yang *fair* sehingga setiap PNS merasa telah diperlakukan secara adil.

Namun demikian, prospek penerapan *Assessment Centers* di Kalimantan Timur masih terhambat oleh masih terbatasnya pengetahuan dan informasi mengenai pentingnya maupun teknis pelaksanaan *assessment* sebagai dasar penempatan pegawai, masih kuatnya keinginan mempertahankan metode seleksi tradisional, kuantitas *assessor* yang masih perlu ditambah beserta kualitasnya.

Belum meratanya kesiapan dan *mindset* pemerintah daerah dan jajarannya akan rasionalisasi dan obyektivitas dari *Assessment Centers* sebagai strategi reformasi penempatan pegawai di Kalimantan Timur dengan masih cenderung berkiblat pada metode seleksi tradisional yang mem-

berikan peluang praktek-praktek 'ketidakefektifan' penataan pegawai yang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan kebutuhan daerah, menjadikan *Assessment Centers* masih menjadi wacana yang hingga kini masih belum dapat diterapkan sebagaimana beberapa daerah di luar Kalimantan Timur. Persiapan pelaksanaan *assessment* pun masih perlu difasilitasi dan diakomodir dengan lebih baik.

Pandangan *rigid* mengenai pertahanan pengaplikasian metode tradisional dalam penempatan pegawai tentunya perlu diberi 'suntikan' pandangan yang lebih modern dan rasional. Sehingga dengan kata lain, apabila metode tradisional masih dipergunakan dan cenderung menolak metode baru yang lebih rasional dan obyektif, maka unsur politis masih kuat dalam mempengaruhi penempatan PNS selama ini.

Apabila pun *Assessment Centers* akan dipergunakan sebagai dasar penentuan kriteria penempatan pegawai, pimpinan organisasi perlu berkomitmen terhadap metode tersebut. Dalam arti hasil *assessment* yang telah dilakukan, yang berupa diagnosa yang jelas mengenai *strength and development area* yang berbeda-beda dari setiap pegawai yang dinilai, harus benar-benar dipergunakan sebagai acuan penempatan pegawai. Karena apabila tidak, maka proses *assessment* yang telah dilakukan akan menjadi sesuatu yang sia-sia dan tujuan reformasi penataan pegawai Kalimantan

Timur pun hanya akan menjadi mimpi belaka.

KESIMPULAN

Paparan mengenai strategi reformasi dasar penempatan pegawai dalam rangka memenuhi tuntutan lingkungan atas penyelenggaraan manajemen PNS yang lebih demokratis dan searah dengan prinsip-prinsip *good governance*, untuk kondisi di Kalimantan Timur tampaknya masih menemui hambatan. Faktor penghambat yang mempengaruhi prospek penggunaan *Assessment Centers* sebagai dasar penempatan pegawai yang dimaksud tersebut antara lain masih terbatasnya pengetahuan dan informasi mengenai pentingnya maupun teknis pelaksanaan *assessment* sebagai dasar penempatan pegawai, masih kuatnya keinginan mempertahankan metode seleksi tradisional, kuantitas *assessor* yang masih perlu ditambah beserta kualitasnya.

Padahal sesungguhnya telah terdapat komitmen pimpinan teratas dalam hal ini Gubernur selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah, ketersediaan dana atau anggaran, berjalannya proses penyediaan SDM atau tim *assessor* untuk pelaksanaan *assessment* beserta sarana dan prasarannya. Sejumlah penghambat penerapan *Assessment Centers* sebagai strategi dasar *repositioning* pegawai perlu ditanggulangi, terutama yang terkait dengan pandangan *rigid* akan pertahanan pengaplikasian metode

tradisional dalam penempatan pegawai yang tentunya perlu dibenahi dengan pemberian 'suntikan' *mindset* yang lebih modern dan rasional. Agar unsur-unsur politis dalam manajemen kepegawaian daerah tidak lagi mampu berpengaruh banyak, mengesampingkan pentingnya aspek obyektivitas dan rasionalitas dalam penyelenggaraan administrasi kenegaraan.

DAFTAR PUSTAKA

- Berry, L. M. dan J. P. Houston, 1993, *Psychology at Work : an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Brown and Benchmark Dubuque.
- Cascio, W. F., 1998, *Applied Psychology Human Resources Management*, Fourth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Cumming, L. L. dan Donald P. Schwab, 1973, *Performance in Organization Determinant and Appraisal*, Foresman and Company, New York.
- Finkle, R.B., 1976, *Managerial Assessment Centers*, dalam *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, ed. M. Dunnette.
- Fitriyanti, Yuli, 2011, *Kajian Penggunaan Assessment sebagai Dasar Penempatan Pegawai oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur*. Tesis tidak dipublikasikan, Universitas Mulawarman, Samarinda.

- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., 1985, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Erlangga, ed. Agus Dharma, Jakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri, 2009, *Bisnis, Manajemen dan Sumberdaya Manusia*, Cetakan Kedua, IPB Press, Bogor.
- Rao, T. V., 1986, *Penilaian Prestise Kerja (Teori dan Praktek)*, Terjemahan, Pustaka Binaman Prestindo, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesepuluh, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sutrisno, Edy, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2010, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Edisi Pertama, Cetakan Keempat, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Thornton, George C. dan W.C. Byham, 1982, *Assessment Centers and Managerial Performance*, Academic Press, New York.
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Sinar Grafika, Jakarta.