

## **PENILAIAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DALAM IMPLEMENTASI MERIT SISTEM**

**Oleh :**

**Munawar Noor**

[mn10120@gmail.com](mailto:mn10120@gmail.com)

**Muharsih**

[itanurahman@yahoo.com](mailto:itanurahman@yahoo.com)

### **ABSTRACT**

*This research was conducted at the ASN Competency Assessment Unit (UPENKOM) BKD Central Java Province. The problem of this research was that the implementation of ASN competency assessment in supporting the merit system has not been optimally carried out. The purpose of this study was to describe and analyze the implementation of ASN competency assessment in supporting the merit of the system and its inhibiting and supporting factors. Type of this study was qualitative descriptive research. The focus on this research was on the implementation of the ASN competency assessment.*

*The study result showed that all competency tested processes have been carried out properly and meet the applicable provisions that reflect a person's ability to occupy a certain position. The supporting factors are the consistency in the implementation of the Competency Test through communication built with various parties. The inhibiting factor was communication channels between the leadership and subordinates, and among staff was not well established.*

*The recommendation of this study was that UPENKOM needs to increase its capacity by recruiting assessor and planning the development of work units that enable the improvement on performance in carrying out the tasks and functions of UPENKOM.*

*Keywords: Policy Implementation, Competency Assessment, ASN Merit System*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan pada Unit Penilaian Kompetensi ASN (UPENKOM) BKD Provinsi Jawa Tengah. Permasalahan penelitian ini adalah implementasi penilaian kompetensi ASN dalam mendukung merit sistem belum secara optimal dilakukan. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi penilaian kompetensi ASN dalam mendukung merit sistem dan faktor penghambat dan pendukungnya. Tipe penelitian deskriptif kualitatif. Fokus penelitian ini adalah implementasi penilaian kompetensi ASN.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif menunjukkan bahwa semua proses uji kompetensi sudah dilaksanakan dengan baik dan memenuhi ketentuan yang berlaku yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk menduduki jabatan tertentu. Faktor pendukungnya konsistensi implementasi Uji Kompetensi melalui komunikasi yang dibangun dengan berbagai pihak. Sedang faktor penghambatnya adalah komunikasi antara pimpinan dengan bawahan antar staf belum terjalin dengan baik.

Rekomendasi penelitian ini adalah UPENKOM perlu meningkatkan kapasitasnya dengan melakukan perekrutan Assessor dan merencanakan pengembangan unit kerja yang memungkinkan peningkatan kinerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi UPENKOM.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, Penilaian Kompetensi ASN, Merit Sistem

## I. Latar Belakang Pemikiran

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) membawa nuansa baru yang lebih baik dalam sistem manajemen SDM aparatur, dan merupakan tonggak sejarah perubahan dalam birokrasi Indonesia. Terdapat ide-ide progresif dan perubahan-perubahan signifikan, salah satunya adalah Sistem Merit dimana kebijakan dan manajemen sumber daya manusia aparatur yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur ataupun kondisi kecacatan.

Lahirnya undang-undang ini diharapkan mampu menjawab permasalahan dan tantangan dalam manajemen ASN yang terkait dengan kinerja, kompetensi, kebutuhan dan pola karier.

Ke depan manajemen ASN terkait pola karier, mutasi dan promosi harus dilakukan dengan penerapan prinsip sistem merit sehingga diharapkan *image* penempatan atau pemilihan pejabat berdasarkan senioritas dan unsur *like* dan *dislike* dalam birokrasi pemerintahan akan berkurang. ASN diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi kualifikasi dan persyaratan tentang pengembangan karier dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi Pemerintah. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD) telah melakukan *talent scouting* untuk meningkatkan kompetensi ASN.

*Talent scouting* merupakan upaya Pemerintah Provinsi Jawa Tengah untuk menerapkan sistem merit dalam penempatan dan pengangkatan pejabat melalui Peraturan Gubernur Nomor 53 Tahun 2015 tentang Penelusuran Kader Potensial (*Talent Scouting*). Kondisi saat ini proses penilaian kompetensi di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dari segi manajemen dan tata kelola masih bersifat manual dan bersifat sektoral dengan pencatatan serta dokumentasi pengukuran belum terintegrasi secara online sistem. Selain itu kinerja Unit Penilaian Kompetensi ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam melakukan penilaian kompetensi pegawai masih banyak

mengalami kendala yaitu permasalahan yang terkait dengan kelembagaan terkait dengan belum dilaksanakannya tugas dan fungsi Unit Penilaian Kompetensi ASN secara optimal dan masih tumpang tindih pembagian tugas antara seksi penilaian dan seksi perencanaan dan evaluasi.

Dilatar belakangi pemikiran diatas, rumusan masalah penelitian ini adalah Bagaimana implementasi penilaian kompetensi ASN dalam mendukung merit sistem dan Apa faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan penilaian kompetensi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi penilaian kompetensi aparatur sipil negara dalam mendukung merit sistem dan faktor pendukung/ penghambatnya. Secara teoritis manfaat penelitian ini adalah untuk mengembangkan ilmu yang terkait pengembangan lembaga dalam peningkatan kinerja organisasi. Sedang secara praktis diharapkan memberikan manfaat bagi para pengambil keputusan di jajaran Unit Penilaian Kompetensi ASN BKD provinsi Jawa Tengah untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## **II. Kajian Pustaka**

### **1. Reformasi Birokrasi**

Reformasi birokrasi merupakan konsep yang mencakup pembenahan struktural (kelembagaan), prosedural, kultural, dan etika birokrasi dan kultural. Reformasi birokrasi pemerintahan diartikan sebagai penggunaan wewenang untuk melakukan pembenahan dalam bentuk penerapan peraturan baru terhadap sistem administrasi pemerintahan untuk mengubah tujuan, struktur maupun prosedur yang dimaksudkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembangunan. Reformasi Birokrasi adalah upaya untuk melakukan pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan SDM Aparatur. Untuk melaksanakan prinsip tersebut, manajemen ASN dilaksanakan kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan,

umur, atau kondisi kecacatan. Sistem merit didefinisikan sebagai sistem kepegawaian dimana pengangkatan seseorang untuk menduduki jabatan berdasarkan atas kecakapan orang yang diangkat.

## 2. Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN)

Kompetensi adalah pengetahuan keterampilan dan sikap dasar serta nilai yang dicerminkan ke dalam kebiasaan berfikir bertindak yang sifatnya berkembang, dinamis, kontinue (terus menerus) serta dapat diraih setiap waktu. Kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten dan dilakukan secara terus menerus, akan membuat seseorang menjadi kompeten. Dimensi yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut:

- a. *Understanding* atau pemahaman yaitu kedalaman kognitif yang dimiliki seseorang.
- b. *Skill* atau kemampuan, yaitu keterampilan atau bakat yang dimiliki oleh individu untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- c. *Knowledge* atau pengetahuan yaitu kesadaran dalam bidang kognitif yang berarti mengetahui apa yang harus diperbuat.
- d. *Interest* atau minat, yaitu kecenderungan seseorang yang tinggi terhadap sesuatu untuk melakukan suatu perbuatan
- e. *Attitude* atau sikap, reaksi seseorang terhadap rangsangan yang datang dari luar, yaitu rasa suka atau tidak suka,
- f. *Value* atau nilai yaitu suatu standart prilaku atau sikap yang dipercaya secara psikologis telah menyatu dengan seseorang.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 pengertian kompetensi terbagi dalam 3 kategori:

- a. Menejerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
- b. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan.

c. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Penilaian kompetensi adalah suatu proses membandingkan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pemegang jabatan atau calon pemegang jabatan (Perka BKN nomor 23 tahun 2011) untuk keperluan membandingkan kompetensi tersebut dilakukan dengan metode yang disebut Assesment Centre.

Tujuan penilaian kompetensi dalam rangka membangun aparatur sipil negara yang berintegritas, profesional dan bersih dalam menjalankan praktik pemerintahan. Dalam hal seseorang yang akan ditempatkan dalam jabatan, penilaian kompetensi menjadi sebuah persyaratan yang harus dipenuhi. Khusus untuk penempatan dalam jabatan struktural sebagaimana diatur dalam Perka BKN nomor 23 tahun 2011, setiap PNS akan dinilai kompetensi manajerial, kompetensi teknis (bidang) dan kompetensi sosio kultural. Dalam hal penilaian kompetensi ASN, lembaga Assesment Center (dalam hal ini Upenkom adalah melakukan penilaian kompetensi manajerial).

### 3. Sistem Merit ASN

Memahami sistem merit dalam kaitannya dengan promosi jabatan secara terbuka didalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, terlebih dahulu perlu dipahami hakekat reformasi birokrasi, karena promosi jabatan secara terbuka adalah bagian dari agenda reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi merupakan konsep yang luas ruang lingkungnya, mencakup pembenahan struktural (kelembagaan), prosedural, kultural, dan etika birokrasi dan kultural. Reformasi birokrasi pemerintahan diartikan sebagai penggunaan wewenang untuk melakukan pembenahan

dalam bentuk penerapan peraturan baru terhadap sistem administrasi pemerintahan untuk mengubah tujuan, struktur maupun prosedur yang dimaksudkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembangunan.

Dalam Permenpan Nomor 15 Tahun 2009 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi adalah upaya untuk melakukan pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan SDM Aparatur. Untuk melaksanakan prinsip tersebut, manajemen ASN dilaksanakan dengan sistem merit yang menyatakan manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit yaitu kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Dengan demikian diperlukan adanya kesesuaian antara kecakapan yang dimiliki seorang pegawai dengan jabatan yang dipercayakan kepadanya, meliputi tingkat pendidikan formal, tingkat pendidikan nonformal/diklatpim, pendidikan dan latihan teknis, tingkat pengalaman kerja, dan tingkat penguasaan tugas dan pekerjaan.

#### 4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sistem Merit ASN

Selama ini PNS yang duduk dalam jabatan tertentu masih banyak yang belum teruji kualitasnya. Karena birokrasi masih mengindikasikan adanya keterkaitan emosional dan ekonomis tertentu dalam mendudukkan seseorang dalam jabatan. Keterkaitan emosional seperti adanya kedekatan secara kekerabatan, organisasi kemasyarakatan seseorang mendapat kesempatan untuk dipromosikan dalam jabatan. Keterkaitan secara ekonomis terkait dengan jual beli jabatan untuk mendapatkan keuntungan ekonomi dan politik tertentu.

## 5. Implementasi Kebijakan Publik

Pengertian implementasi menunjuk pada kegiatan yang mengikuti pernyataan tentang tujuan program dan hasil yang diinginkan oleh para pejabat pemerintah. Implementasi mencakup tindakan atau tanpa tindakan oleh berbagai faktor, khususnya para birokrat, yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan. Pengertian memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekadar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh obyek berikutnya yaitu rencana program.

Implementasi kebijakan publik menyangkut empat hal, yaitu : adanya tujuan atau sasaran kebijakan, adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan, adanya banyak aktor yang terlibat dan adanya hasil kegiatan. Implementasi kebijakan publik pada dasarnya mengoperasionalkan suatu kebijakan menjadi program dan dilanjutkan ke aktivitas nyata yang berdampak.

Proses implementasi kebijakan tersebut dimulai dengan menterjemahkan suatu kebijakan ke dalam suatu program dan kemudian dilakukan dengan pembentukan organisasi pelaksana serta dilanjutkan pada penerapan prosedur dan mekanisme kegiatan yang ditetapkan dalam program yang akan diimplementasikan.

## 6. Model Implementasi Kebijakan Publik

Model implementasi kebijakan publik pada dasarnya merupakan abstraksi yang bersifat penyederhanaan dari fenomena implementasi kebijakan publik. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linier dari kebijakan publik, implementor dan kinerja kebijakan publik. Beberapa variabel yang dimasukkan sebagai variabel yang mempengaruhi kebijakan publik adalah variabel: Aktivitas implementasi dan komunikasi antar organisasi, Karakteristik dari agen

pelaksana / implementasi, Kondisi ekonomi, sosial dan politik, dan Kecenderungan (disposition) dari pelaksana/implementor.

Model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh George C. Edward III seperti berikut:

Model yang dikembangkan oleh George C. Edward III dimana ada 4 (empat) variabel yaitu komunikasi, struktur organisasi, sumber daya dan disposisi yang mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan publik. Dapat dijelaskan variabel tersebut sebagai berikut:

Komunikasi sangat menentukan efektivitas implementasi kebijakan kebijakan publik. Efektivitas implementasi kebijakan sangat tergantung dari adanya pemahaman para pembuat keputusan mengenai apa yang harus dikerjakan dan hal ini ditentukan oleh adanya komunikasi yang berjalan baik. Oleh karena itu setiap keputusan dan peraturan kebijakan harus ditransmisikan secara tepat akurat kepada pembuat kebijakan dan para implementor.

Sumber daya sangat mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan publik. Kekurangan atau ketidaklengkapan sumber daya baik personal, kewenangan, keuangan dan peralatan akan menyulitkan dalam implementasi kebijakan publik.

Disposisi (sikap dan attitude) berkaitan dengan kepatuhan para implementor untuk mampu melaksanakan kebijakan publik. Tanpa adanya kemampuan pelaksana kebijakan, maka implementasi kebijakan publik akan tidak efektif.

Struktur organisasi yang menyangkut didalamnya mengenai kerjasama, koordinasi, dan prosedur atau tata kerja sangat menentukan efektivitas implementasi kebijakan publik. Oleh karena itu kondisi struktur organisasi birokrasi harus kondusif terhadap pelaksanaan kebijakan publik yang ditetapkan secara politis dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik.

Untuk mengetahui implementasi penilaian kompetensi ASN pada UPENKOM digunakan analisis yang berkaitan dengan upaya mendukung

pengembangan karier dan promosi ASN dengan menggunakan merit sistem. Secara diagramatis, kerangka pikir penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **III. Metode Penelitian**

#### **1. Perspektif Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini deskriptif kualitatif untuk menggambarkan dan menganalisis secara kualitatif Implementasi Pelaksanaan Penilaian Kompetensi ASN di Unit Penilaian Kompetensi ASN BKD Provinsi Jawa Tengah, serta faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi pelaksanaan penilaian kompetensi ASN tersebut.

#### **2. Fokus Penelitian**

Fokus permasalahan yang akan dideskripsikan dan dianalisis dalam penelitian adalah Implementasi Penilaian Kompetensi ASN Dalam Mendukung Penerapan Merit Sistem Pada Unit Penilaian Kompetensi ASN BKD Provinsi Jawa Tengah yang meliputi unsur: Implementasi Penilaian Kompetensi ASN, Faktor Penghambat dan Pendukung Keberhasilan Implementasi Penilaian Kompetensi ASN.

#### **3. Informan penelitian**

Informan dalam penelitian ini diambil secara sengaja (*purposive sample*), yaitu: Pejabat atau ASN di Upenkom ASN BKD (Seksi Penilaian dan kompetensi, Seksi Perencanaan dan Evaluasi, Sub Bagian Tata Usaha), Assessor, Pengguna Jasa Upenkom ASN BKD Provinsi Jawa Tengah.

#### **4. Instrumen Penelitian**

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah Peneliti sendiri, karena dalam penelitian kualitatif, peneliti selain berperan sebagai pengelola penelitian juga sebagai instrumen kunci. Instrumen lain adalah observasi dengan menggunakan alat indera, wawancara mendalam (*indepth interview*) untuk memperoleh informasi secara mendalam berkaitan dengan informen penelitian, dokumentasi yaitu dengan cara menyalin data yang sudah ada seperti dokumen-dokumen untuk melengkapi data yang diperoleh dari penelitian.

## 5. Pengolahan dan Analisa Data

Setelah data terkumpul melalui instrument yang dipakai diolah melalui tahap reduksi data, Penyajian Data, Penarikan Kesimpulan melalui proses analisis dengan model interaktif sebagai berikut:

### **IV. Hasil dan pembahasan**

#### 1. Pelaksanaan Uji Kompetensi

Mulai tahun 2019 Upenkom melaksanakan uji kompetensi manajerial dan sosio kultural sesuai level yang dipersyaratkan untuk jabatan pelaksana, pengawas, administrator, JPT Pratama, JPT Madya/Utama dan Pejabat Fungsional Tertentu melalui 9 kompetensi yang diuji yaitu: Integritas, Kerjasama, Komunikasi, Orientasi pada hasil, Pelayanan publik, Pengembangan diri dan orang lain, Mengelola perubahan, Pengambilan keputusan, dan Perekat bangsa; dengan level kompetensi 1 - 5. Permenpan dan Reformasi Birokrasi (no 38 tahun 2019 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara), Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Jenis uji kompetensi tersebut perlu diuji oleh Assessor yang kompeten di bidangnya dengan kategori jabatan fungsional yang memadai. Khusus untuk kompetensi manajerial pada acuan dari BKN harus mencakup beberapa kompetensi mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi dan pelaporan. Sedangkan kompetensi sosio kultural mencakup kompetensi dalam menjalin jejaring dan kerjasama dengan berbagai pihak serta kemampuan untuk menciptakan suasana kerja atau budaya kerja yang baik, didukung hasil wawancara dengan informan.

Informan 1 bahwa Kompetensi yang di uji adalah kompetensi manajerial (bukan kompetensi teknis). Kompetensi manajerial yang diuji, antara orientasi pada hasil, pelayanan public, kerjasama, kepemimpinan, sesuai dengan hasil koordinasi dengan instansi pengguna.

Informasi ini menjelaskan bahwa jenis kompetensi yang diujikan pada Upenkom cukup banyak yaitu kompetensi manajerial, kompetensi sosio-kultural, dan sembilan kompetensi sebagaimana tersebut di atas yaitu Integritas, Kerjasama, Komunikasi, Orientasi pada hasil, Pelayanan publik, Pengembangan diri dan orang lain, Mengelola perubahan, Pengambilan Keputusan, dan Perekat bangsa. Ketentuan persyaratan tertentu bagi peserta dinyatakan oleh:

Informan 2 bahwa untuk mengikuti ujian kompetensi ada, yaitu peserta mengisi daftar hadir sehingga peserta yang mengikuti uji kompetensi adalah benar-benar seperti yang ada dalam surat perintah.

Informan 4 mengatakan bahwa untuk memasuki ruang uji kompetensi tidak ada persyaratan khusus untuk memasuki ruang tes.

Informasi ini menjelaskan bahwa persyaratan peserta memasuki ruang cukup ketat untuk menjaga obyektivitas ujian kompetensi.

Dalam melaksanakan test uji kompetensi setiap tahapan selalu diukur dengan durasi waktu yang sudah ditentukan oleh pengelola sesuai dengan masing-masing test uji kompetensi, yang didukung hasil wawancara.

Informan 1 dan 2 mengatakan bahwa waktu pelaksanaan uji kompetensi sesuai dengan jenis uji kompetensi sehingga tidak sama untuk setiap jenjang penilaian.

Informan 5 dan 6 mengatakan pelaksanaan ujian kompetensi selama satu hari merupakan rangkaian ujian dilaksanakan selama 7-8 jam tergantung pada jenis uji kompetensi dan kebutuhan jabatan yang akan di uji.

Informasi ini menjelaskan bahwa pelaksanaan uji kompetensi tergantung pada uji kompetensi yang dilakukan, dalam Satu hari test uji kompetensi selama 7 sampai 8 jam.

## 2. Sistem Penilaian

Penilaian Kompetensi adalah suatu proses membandingkan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pemegang jabatan atau calon pemegang jabatan.

Informan 7 menyatakan bahwa Standar kompetensi sudah baik dan disesuaikan dengan standar baku yang diatur oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Informan 5 mengatakan bahwa Pelaksanaan uji kompetensi di UPENKOM ASN Jateng sudah terstandar ISO. Standar penilaian uji kompetensi di UPENKOM ASN Jateng berdasarkan ISO 9001:2015 *The Process of Competency Assessment for Government Employees* yang dikeluarkan tanggal 23 Agustus 2017.

Informasi ini menjelaskan bahwa penilaian level kompetensi menunjukkan tingkat penguasaan kompetensi yang dirumuskan berupa indikator perilaku pemangku jabatan yang ditunjukkan dengan indikator perilaku dari level 1 sampai dengan level 5 dengan kriteria tertentu.

## 3. Evaluasi Pelaksanaan

Evaluasi penyelenggaraan Uji Kompetensi yang dilakukan termasuk penempatan pegawai setelah dilakukan uji kompetensi sesuai dengan prinsip merit sistem harus dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas dari uji kompetensi. Apabila setelah dilakukan uji kompetensi penempatan pegawai tidak memperhatikan uji kompetensi ini, maka kredibilitas uji kompetensi atau UPENKOM dipertaruhkan didukung hasil wawancara.

Informan 2 dan 3 menyatakan bahwa evaluasi dilaksanakan setiap akhir tahun terkait dengan aspek perencanaan, pelaksanaan, metode, out put dan pemanfaatan hasil.

Informan 1 mengatakan Evaluasi pelaksanaan uji kompetensi dilakukan pada minimal dilaksanakan dalam 1 tahun sekali bersamaan dengan Audit Surveillance ISO 9000: 2015.

Informan 2 menyatakan bahwa evaluasi biasanya setiap akhir tahun dan awal tahun dengan melakukan kunjungan ke instansi yang telah melakukan kerjasama uji kompetensi dan melakukan kroscheck hasil dari uji kompetensi dengan kesesuaian terhadap hasil kerja asessi di instansi tersebut.

Informasi ini menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan dengan membentuk tim evaluasi dengan berkujung ke institusi user. Dalam melakukan evaluasi dilakukan croscek apakah peserta yang telah mengikuti uji kompetensi benar benar menempati posisi sebagaimana uji kompetensi yang telah dilakukan.

#### 4. Pengumuman Hasil Uji Kompetensi

Pengumuman hasil uji kompetensi disampaikan kepada Panitia Seleksi JPT Pratama, Madya atau kepada Bupati/Walikota dalam bentuk surat resmi dan hasil lengkap uji kompetensi setelah proses pelaksanaan uji kompetensi, assessor meeting, penyusunan laporan perorangan, laporan keseluruhan uji kompetensi, koreksi laporan dan penandatanganan laporan selesai. Kewenangan yang mengumumkan hasil uji kompetensi berada di Institusi pemohon yang waktu pengumuman uji kompetensi diserahkan kepada user.

Deskripsi dan analisis hasil penelitian tentang proses uji kompetensi sudah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku untuk menghasilkan klasifikasi kompetensi peserta sesuai dengan kemampuannya. Hal ini berarti bahwa melalui uji kompetensi ini sudah mencerminkan kemampuan seseorang untuk menduduki jabatan tertentu.

#### 5. Faktor Penghambat dan Pendukung Keberhasilan Implementasi Penilaian Kompetensi ASN

Mendeskripsikan dan menganalisis factor penghambat/pendukung implementasi uji kompetensi berbasis merit system mengacu pada teori implementasi kebijakan George Edward III melalui 4 variabel utama:

- a. Komunikasi, efektivitas implementasi kebijakan sangat tergantung dari adanya pemahaman para pembuat keputusan mengenai apa yang harus dikerjakan dan hal ini ditentukan melalui komunikasi yang berjalan baik. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari pemberi pesan kepada penerima pesan sehingga penerima pesan memahami pesan sebagaimana diharapkan oleh pemberi pesan yang didukung hasil wawancara.

Informan 1 mengatakan bahwa komunikasi antar pimpinan dan bawahan berjalan dengan baik melalui berbagai media saluran komputer online, via media sosial *whatsapp*, telegram dan rapat resmi dalam dinas, rapat staf, penugasan pimpinan kepada assessor untuk pelaksanaan uji kompetensi, laporan persiapan uji kompetensi kepada pimpinan, laporan hasil uji kompetensi yang disusun assessor untuk disahkan oleh pimpinan.

Informan 2 mengatakan bahwa Saluran komunikasi selama ini hanya formal berupa surat/nota dinas ataupun informal melalui grup di Sosmed (WA/Telegram).

Informan 3 mengatakan bahwa tidak ada komunikasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan atau staff. Lebih lanjut informan ini mengatakan bahwa ada komunikasi tetapi tidak dapat dilaksanakan secara efektif.

Informan 4 dan 5 mengatakan bahwa antara atasan dengan bawahan belum terjalin komunikasi yang baik berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Bawahan lebih banyak menerima perintah daripada berdiskusi atau melakukan inisiatif.

- b. Informasi ini menjelaskan bahwa faktor pendukung keberhasilan UPENKOM menjaga konsistensi pelaksanaan Uji Kompetensi melalui komunikasi yang dibangun dengan berbagai pihak. Faktor penghambatnya adalah komunikasi antara pimpinan dengan bawahan belum berjalan dengan efektif.
- c. Sumberdaya, Indikator dari sumberdaya mencakup beberapa elemen, yaitu: Staff yang mencukupi dan berkompeten, Informasi cara pelaksanaan data kepatuhan, Wewenang formal, dan Fasilitas. Hasil wawancara adalah:

Informan 1 mengatakan bahwa jumlah assessor sudah mencukupi sesuai dengan kebutuhan uji kompetensi dalam artian kebutuhan assessor dapat tercukupi sesuai dengan kebutuhan uji kompetensi yang dilakukan Upenkom.

Informan 2 mengatakan bahwa jumlah assessor belum mencukupi karena dari peluang jumlah assessor di Pemerintah Provinsi sebanyak 30 orang, Upenkom Jateng baru memiliki 15 orang yaitu 10 orang Assessor SDM Aparatur Muda dan Madya, serta 5 orang Penilai Kompetensi.

Informasi menjelaskan bahwa jumlah assesor sebanyak 16 orang dengan jenjang assessor muda dan madya, masih kurang, karena ebutuhan ideal adalah 30 assesor, dan 10 penilai kompetensi berdasarkan ketentuan yang ada pemenuhan tersebut direkrut dari ASN yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Sarana dan prasarana di Upenkom sudah memadai menurut sebagian besar informan, tetapi hasil wawancara:

Informan 2 yang mengatakan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki Upenkom Secara umum belum memadai karena Upenkom Jateng belum memiliki gedung sendiri sehingga lebih mandiri dalam melaksanakan uji kompetensi manajerial dan sosio kultural.

Informasi ini menjelaskan bahwa masih dibutuhkan antara lain Ruang kontrol/monitor; Gedung Unit Penilaian Kompetensi ASN Jateng yang dilengkapi dengan ruang uji kompetensi terstandar, penginapan, sarana perekaman kegiatan, dan ruang dokumen hasil penilaian.

Faktor pendukung keberhasilan adalah Upenkom memiliki jumlah assessor yang relatif cukup dan memiliki sarana penyimpanan file yang baik. Faktor penghambat adalah kurangnya staff karena banyak staf yang merangkap tugas, disamping kurangnya prasarana seperti gedung, kelas, dan *e – asesment* belum berfungsi dengan baik.

- d. Disposisi, sikap dan perilaku aparatur berkaitan dengan kepatuhan para implementor untuk mampu melaksanakan kebijakan publik. Mekanisme pengangkatan pejabat struktural dan fungsional tertentu di Upenkom ASN Jateng mengikuti manajemen aparatur sipil negara yang dilaksanakan oleh Tim Penilai Kinerja Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Mekanisme Pengangkatan Pejabat di lingkungan Upenkom sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah melalui proses *Talents Scouting* yang telah diterapkan.

Aparatur pelaksana untuk dapat terlibat dalam pelaksanaan uji kompetensi maka harus mengikuti seleksi, diklat dan dinyatakan lulus sebagai Assessor. Apabila tidak lulus diklat assessor maka tidak akan

diberi tugas sebagai assessor namun sebagai petugas administrasi dan pelaporan. Kemampuan pelaksana sejauh ini masih/sudah sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan tentunya perlu pengembangan baik melalui pelatihan atau bintek.

Mulai tahun 2019, tidak ada lagi insentif untuk Tim Uji Kompetensi Manajerial dan Sosio Kultural. Assessor hanya mendapat gaji dan tunjangan tambahan penghasilan. Insentif yang diterima oleh pelaksana uji kompetensi yang mana pelaksana uji kompetensi merupakan pejabat fungsional tertentu dan sebagai kompensasinya pejabat pelaksana uji kompetensi mendapatkan tunjangan fungsional yang diterima setiap bulannya, didukung hasil wawancara:

Informan 4 mengatakan bahwa insentif yang diterima assesor bersifat tidak tentu, namun tidak dijelaskan tidak tentunya ada di mana.

Informasi ini menjelaskan bahwa faktor pendukung keberhasilan Upenkom dalam penalaian uji kompetensi adalah kapasitas aparatur mampu melaksanakan tugas dan fungsi dengan baik; perpindahan jabatan khususnya di Upenkom relatif cukup lama. Sedang faktor penghambat adalah kurangnya insentif dan motivasi untuk meningkatkan kinerja staf.

- e. Struktur Birokrasi, kondisi struktur organisasi birokrasi harus kondusif terhadap pelaksanaan kebijakan publik yang ditetapkan secara politis dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. Ada beberapa indikator struktur organisasi, yaitu: Standar Operating Procedures (SOP) dan Fragmentasi.

Upenkom memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas. Didukung hasil wawancara:

Informan 1 mengatakan bahwa Upenkom telah memiliki Standar Operasional Prosedur dalam pelaksanaan uji kompetensi. Karena Upenkom telah meraih Sertifikasi ISO 9001: 2015 tentunya

pelaksanaan pelayanan Uji Kompetensi sudah terstandar/sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan.

Informasi ini menjelaskan bahwa Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai standar dilaksanakan secara konsisten dalam setiap pelaksanaan uji kompetensi manajerial dan sosio kultural. Pelaksanaan uji kompetensi sudah sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan dan selalu direvisi apabila ada perubahan atau perkembangan dalam metode pelaksanaan uji kompetensi.

SOP setiap tahun akan dievaluasi untuk disesuaikan dengan perkembangan yang ada bekerjasama dengan Lembaga audit ISO. Beberapa informan tidak mengetahui apakah dilakukan evaluasi terhadap SOP atau tidak, didukung hasil wawancara:

Informan 4 menyatakan bahwa belum pernah dilaksanakan evaluasi terhadap SOP, namun karena sudah bersertifikat ISO, setiap tahun SOP dievaluasi oleh Tim ISO. Struktur organisasi yang ada mampu melancarkan mekanisme pengawasan dan pelaporan, kekurangan SDM menjadi kebutuhan mendesak. Pengawasan dan pelaporan yang dilaksanakan dalam struktur organisasi bersifat pengawasan melekat (WASKAT).

Informasi ini menjelaskan bahwa Struktur Birokrasi Upenkom memiliki beberapa faktor pendukung keberhasilan uji kompetensi yaitu Upenkom sudah memiliki sertifikat ISO 1500 sehingga SOP dilakukan evaluasi oleh ISO, struktur organisasi Upenkom sebagai UPTB cukup sederhana sehingga memudahkan alur pelaporan dan pengawasan. Sedang faktor penghambatnya adalah SOP belum pernah direvisi atau dievaluasi secara internal dan konsistensi pelaksanaan SOP masih belum dilaksanakan dengan baik.

## **V. Penutup**

Berdasarkan keseluruhan deskripsi dan analisis penilaian uji kompetensi ASN berbasis merit system dapat dirumuskan kesimpulan dan rekomendasi sebagai berikut:

## 1. Kesimpulan

- a. Implementasi penilaian kompetensi ASN dalam rangka mendukung sistem merit dalam pengembangan ASN telah berhasil dilaksanakan dalam artian proses penilaian kompetensi ASN telah dilakukan melalui proses yang standard.

Proses pelaksanaan penilaian kompetensi ASN pada tahap persiapan, pelaksanaan pengambilan data, pengolahan data dan pelaporan hasil sudah dilaksanakan dengan baik. Pelaksanaan penilaian kompetensi ASN juga dilaksanakan sesuai dengan SOP penilaian kompetensi ASN yang telah disusun UPENKOM.

Pelaksanaan pembagian tugas dalam persiapan pelaksanaan uji kompetensi dilaksanakan dengan baik berpedoman SOP.

Pelaksanaan uji kompetensi menghasilkan klasifikasi kompetensi peserta sesuai dengan kemampuan masing-masing ASN yang diuji. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penilaian kompetensi dalam mendukung Merit System berjalan baik.

Secara keseluruhan implementasi penilaian kompetensi ASN dalam mendukung merit system sudah dilaksanakan dengan baik. Pelaksanaan tersebut tidak hanya baik namun sudah sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku baik yang dikeluarkan oleh BKN maupun oleh Kemenpan RB.

- b. Faktor yang Mempengaruhi keberhasilan Implementasi Penilaian Kompetensi ASN adalah sebagai berikut:

1. Aspek Komunikasi

Komunikasi di UPENKOM antara bawahan kepada atasan dan sebaliknya dari atasan kepada bawahan belum berjalan efektif, karena komunikasi berlangsung lebih bersifat perintah daripada dialog, sehingga komunikasi horisontal antar pimpinan dan atau antar staf juga belum berjalan dengan efektif.

## 2. Aspek Sumberdaya

Kekurangan staf yang merangkap tugas menjadi penghambat proses penilaian kompetensi disamping kurangnya prasarana seperti gedung, kelas, e-assessment belum berfungsi dengan baik. SOP belum pernah direvisi atau dievaluasi secara internal.

## 3. Aspek Disposisi (sikap perilaku)

Disposisi aparatur di UPENKOM dan di BKD pada umumnya sudah mencerminkan kemampuan yang cukup baik tetapi masih perlu ditingkatkan kemampuan manajerial dalam mengelola proses penilaian kompetensi ASN. Kemampuan manajerial perlu ditingkatkan agar penyelenggaraan uji kompetensi ASN semakin yang berbasis merit system.

## 4. Aspek Struktur Birokrasi

Fragmentasi yang ada belum mampu sepenuhnya untuk melaksanakan fungsi pengawasan melekat terkait dengan aspek pelaporan, pengarsipan dokumen dan pelaksanaan LKPJ keuangan belum berjalan tepat waktu. Faktor struktur birokrasi ini menjadi faktor yang mempengaruhi bahwa keberhasilan implementasi penilaian kompetensi ASN belum berjalan dengan maksimal, sehingga kesepakatan dan kemauan politik bahwa SOP harus mutlak menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas penilaian uji kompetensi ASN.

## 2. Rekomendasi hasil penelitian

- a. UPENKOM perlu meningkatkan kapasitasnya dengan melakukan perekrutan Assessor sehingga cukup jumlah assessor sesuai kebutuhan.
- b. UPENKOM perlu merencanakan pengembangan unit kerja dengan merancang unit gedung baru atau kelas baru yang memungkinkan untuk pelaksanaan uji kompetensi.
- c. SOP dalam pelaksanaan uji kompetensi ASN harus ditingkatkan agar proses dan hasil uji kompetensi sesuai dengan yang diharapkan.

- d. Aspek Komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi perlu mendapat perhatian serius untuk meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi UPENKOM perlu mengusulkan untuk penambahan staf sehingga beban kerja menjadi lebih ringan.
- e. Kemampuan manajerial perlu para pelaksana harus ditingkatkan agar penyelenggaraan uji kompetensi ASN semakin baik.

### **Daftar Pustaka**

- Agustino. 2009. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Akhmad Sudrajad. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Ganesha. Bandung.
- Alwasilah dalam Bachri. 2010. *Pokoknya Kualitatif*. Penerbit Erlangga. Surabaya.
- Amir Santoso. 1988. *Analisis Kebijaksanaan Publik. Suatu Pengantar*. Jurnal Ilmu Politik. No. 3. Gramedia. Jakarta.
- Bachri. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Pustaka Pelajar. Jogjakarta.
- Baharuddin dan Isra Djabbar. 2014. “*Mengurai Merit Sistem dalam Penempatan Jabatan Struktural*” Jurnal “Administrasi Publik” Volume X Nomor 1 Juni 2014.
- Bernandin dan Russel dalam Faustino Cardoso Gomes. 2001. *Birokrasi di Indonesia*. UI Press. Jakarta.
- Bungin Burhan. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Penerbit Erlangga Surabaya
- Cangelosi. 1995. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Sinar Ilmu. Jogjakarta.
- Charles O Jones. *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy)*. Rajawali Press. Jakarta. 1991. hal. 295
- Djemari Mardapi. 1999. *Penilaian Kompetensi Pegawai*. Pustaka Pelajar. Jogjakarta.
- Edy Topo Ashari. 2010. “*Reformasi Pengelolaan Sumberdaya Aparatur. Prasyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik*” Jurnal Reformasi Birokrasi. Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia
- Harbani Pasolong. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Erlangga Surabaya.
- Islamy 2004. *Kebijakan Publik*. CV. Alfabeta. Bandung
- Leo Agustinus. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. CV. Alfabeta. Bandung. 2006.
- Lexy Moleong. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda Karya Bandung
- Mangkunegara. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Balai Pustaka. Jakarta.
- Masri Singarimbun dan kawan kawan. 2008. *Metode Penelitian Sosial*. LP3ES. Jakarta.
- Moch. Nasir. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif*. Pustaka Pelajar. Jogjakarta

- Moekijat. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia. Suatu Pengantar*. Erlangga. Surabaya.
- Muhmmad Fauzi Achmad. 2017. *Promosi, Demosi, dan Mutasi di Pentas Birokrasi Tanah Bima*. Jurnal Ilmu Pemerintahan. Vol II tahun 2017. UPAD Bandung.
- Nurrochmn. 2007. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bina Aksara. Bandung
- Patton. Social Science Research. Moleong. 2010. *Penelitian Kualitatif*. Pustaka buana. Jakarta.
- Riant Nugroho D. 2003. *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Gramedia. Jakarta.
- Rivai. 2004. *Pengukuran Kinerja Pegawai*. Ganesha. Bandung.
- Solichin Abdul Wahab. 1991. *Analisis Kebijakan. dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Suharsimi Arikunto. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi Pertama. Alfabeta. Bandung
- Talizidhuhu Ndraha. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Balai Pustaka Jakarta.
- Turiman Faturachman Nur. 2015. *“Memahami sistem merit dalam kaitannya dengan promosi Jabatan secara terbuka didalam UU No 5 Tahun 2014 tentang ASN”*. Jurnal Birokrasi. Volume IX. Tahun 2015
- Winardi. 1992. *Administrasi Kepegawaian*. Penerbit Erlangga. Surabaya
- Winarno Surachmad. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Penerbit Toha Putra. Semarang.

#### **Referensi Peraturan**

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN
- Peraturan Gubernur Nomor 53 Tahun 2015 Tentang Penelusuran Kader Potensial (*Talent Scouting*) Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas
- Perka BKN Nomer 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil