

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

#### **3.1 GAMBARAN UMUM BKKBN**

##### **3.1.1 Sejarah, Visi dan Misi**

Pada Tahun 1967 Presiden Soeharto menandatangani Deklarasi Pemimpin-pemimpin Dunia tentang Kependudukan. Walaupun demikian untuk menetapkan keluarga berencana sebagai program nasional pemerintah sangat berhati-hati, karena masalah ini menyangkut masalah budaya bangsa. Oleh karena itu sebagai langkah pertama Menteri Kesejahteraan Rakyat yaitu : Dr. Idham Chalid dibentuk suatu panitia Ad-Hok yang bertugas mempelajari kemungkinan-kemungkinan keluarga berencana dijadikan program Nasional.

Dalam pertemuan antara Presiden dengan Panitia Ad-Hok pada bulan Februari 1968, Presiden menyatakan bahwa pemerintah menyetujui Program Nasional Keluarga Berencana yang diselenggarakan oleh masyarakat dengan bantuan dan bimbingan pemerintah. Sehubungan dengan itu pada tanggal 7 September 1968 keluarlah Instruksi Presiden nomor 26 Tahun 1968, kepada Menteri Kesejahteraan Rakyat yang isinya antara lain :

1. Untuk membimbing, mengkoordinir serta mengawasi segala aspirasi yang ada di dalam masyarakat di bidang keluarga berencana.
2. Mengusahakan segera terbentuknya suatu badan atau lembaga yang dapat menghimpun segala kegiatan di bidang keluarga berencana serta terdiri atas unsur pemerintah dan masyarakat.

Berdasarkan Instruksi Presiden tersebut, Menteri Kesejahteraan Rakyat pada tanggal 11 Oktober 1968 mengeluarkan surat keputusan Nomor 35/Kpts/Kesra/X/1968 tentang pembentukan suatu lembaga keluarga berencana.

Setelah memulai pertemuan lebih lanjut oleh Menteri Kesejahteraan Rakyat dengan beberapa menteri lainnya serta tokoh-tokoh masyarakat yang terlibat usaha keluarga berencana, maka dibentuklah Lembaga Keluarga Berencana Nasional (LKBN pada tanggal 17 Oktober 1968 dengan Surat Keputusan Nomor : 36/Kpts/Kesra/X/1968 yang berstatus lembaga semi pemerintah.

Fungsi dari pada lembaga ini pada dasarnya mencakup dua hal, yaitu :

1. Mengembangkan keluarga berencana
2. Mengelola segala jenis bantuan

Untuk maksud itu pula duduklah tokoh islam terkenal yaitu H.S.M Nazarudin Latief dalam kepengurusan LKBN, untuk ikut menangani persoalan keluarga berencana dari segi-segi keagamaan, khususnya agama islam. Selama periode LKBN ini, maka proses pengenalan keluarga berencana kepada masyarakat berlangsung sangat memuaskan, dan boleh dikatakan tidak ada tantangan dari masyarakat secara berarti ; sehingga pemerintah berkesimpulan bahwa masyarakat telah siap untuk menerima program keluarga berencana adalah sebagian integral dari Pembangunan Lima Tahun (REPELITA 1). Oleh karena itu setelah satu tahun kemudian, pemerintah memutuskan bahwa sudah saatnya mengambil alih program keluarga berencana menjadi program pemerintah seutuhnya/sepenuhnya. Walaupun demikian, masih harus tetap disadari bahwa keluarga berencana ini bukan hanya persoalan medis saja tetapi menyangkut masalah sosial, sehingga organisasi yang akan menangani masalah ini nanti haruslah tetap mempertimbangkan masalah ini dalam operasional selanjutnya.

Dengan alasan tersebut diatas, maka program keluarga berencana dijadikan program Nasional. Sedangkan untuk mengelolanya dibentuklah Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional dengan keputusan Presiden Nomor 8 Tahun 1970. Selain itu, dasar pembentukan BKKBN ini juga didasarkan atas :

1. Program Keluarga Berencana Nasional perlu ditingkatkan dengan jalan lebih memanfaatkan dan memperluas kemampuan fasilitas dan sumber daya yang tersedia.
2. Program perlu digiatkan pula dengan pengikut sertaan, baik masyarakat maupun Pemerintah secara maksimal.
3. Program Keluarga Berencana ini perlu diselenggarakan secara teratur dan terencana kearah terwujudnya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Di dalam menjalankan tugas dan fungsinya BKKBN mempunyai visi dan misi yang digunakan sebagai acuan untuk mencapai tujuan dari BKKBN itu sendiri. Visi dan Misi itu, adalah:

1. Visi: Seluruh keluarga ikut KB.
2. Misi: Mewujudkan keluarga kecil bahagia sejahtera.
3. Filosofi : Menggerakkan peran serta masyarakat dalam keluarga berencana.
4. Grand strategi
  1. Menggerakkan dan memberdayakan seluruh masyarakat dalam program KB.
  2. Menata kembali pengelolaan program KB.
  3. Memperkuat SDM operasional program KB.
  4. Meningkatkan ketahanan dan kesejahteraan Keluarga melalui pelayanan KB.
  5. Meningkatkan pembiayaan program KB.

### **3.1.2 Tugas, Kewenangan, dan Fungsi BKKBN**

#### **1. Tugas Pokok BKKBN**

Badan ini mempunyai tugas pokok sebagai berikut :

1. Menjalankan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi terhadap usaha-usaha pelaksanaan program KB Nasional yang dilakukan oleh unit-unit pelaksana.
2. Mengajukan saran-saran kepada pemerintah mengenai pokok kebijaksanaan dan masalah-masalah penyelenggaraan program KB Nasional.
3. Menyusun pedoman pelaksanaan KB atas dasar pokok-pokok kebijaksanaan yang telah ditetapkan pemerintah.
4. Mengadakan kerjasama antara Indonesia dengan negara-negara asing maupun Badan-badan Internasional dalam bidang KB selaras dengan kepentingan Indonesia dan sesuai dengan prosedur yang berlaku.
5. Mengatur penampungan dan mengawasi penggunaan segala jenis bantuan yang berasal dari dalam negeri maupun dari luar negeri sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

#### **2. Kewenangan BKKBN :**

1. Penyusunan rencana Nasional secara makro dibidangnya.
2. Perumusan kebijakan dibidangnya untuk mendukung pembangunan secara makro.
3. Perumusan kebijakan pengendalian angka kelahiran dan penurunan angka kematian ibu, bayi, dan anak.
4. Penetapan sistem informasi di bidangnya.
5. Kewenangan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yaitu :

- Perumusan dan pelaksanaan kegiatan tertentu dibidang KB dan keluarga sejahtera.
- Perumusan pedoman pengembangan kualitas keluarga.

### 3. Fungsi BKKBN :

1. Pengkajian dan penyusunan kebijakan Nasional di bidang KB dan keluarga sejahtera
2. Koordinasi kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas BKKBN
3. Fasilitas dan pembinaan terhadap kegiatan instansi pemerintah, swasta, LSOM, dan masyarakat dibidang KB dan keluarga sejahtera
4. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum dibidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi dan tatalaksana, kepegawaian, keuangan, kearsipan, hukum, persandian, perlengkapan dan rumah tangga.

### **3.2 Tujuan dan Manfaat dari Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* di BKKBN**

Tujuan yang diperoleh BKKBN dalam melaksanakan penerapan standar kompetensi melalui sistem *assessment center* ini adalah :

1. Untuk memperbaharui sistem manajemen sumber daya manusia di lingkungan BKKBN ke arah yang lebih baik lagi.
2. Untuk merubah *mindset* dari para pejabat khususnya yang menduduki jabatan struktural dari pola berfikir lama untuk dapat menerima perubahan dan dapat menerima masukan juga kritik untuk membangun *skill* yang ada di dalam diri setiap pegawai.
3. Untuk merubah gaya birokrasi lama, serta memperbaharuinya untuk dapat mencapai *good governance*.
4. Sebagai diagnosa untuk tujuan pengembangan pegawai.

5. Untuk mengevaluasi potensi yang ada pada calon kandidat terpilih nantinya.
6. Untuk mengevaluasi kompetensi yang dimiliki oleh para calon kandidat terpilih nantinya.
7. Sebagai perencanaan suksesi atau kombinasi dari hal-hal tersebut diatas.

Sedangkan manfaat yang dapat dipetik oleh BKKBN dari penerapan standar kompetensi melalui sistem *assessment center* ini adalah :

1. Mengetahui secara persis kemampuan dari para calon kandidat terpilih nantinya, dilihat dari segi perencanaannya, dan posisi pada jabatan tertentu
2. Adanya penilaian secara wilayah untuk para calon kandidat pejabat struktural Kakanwil di lingkungan BKKBN.
3. Memotret profil kompetensi seorang pegawai secara obyektif.
4. Memetakan profil kompetensi seluruh pegawai di lingkungan BKKBN.
5. Dapat dijadikan sebagai *inventory skill* pegawai BKKBN.

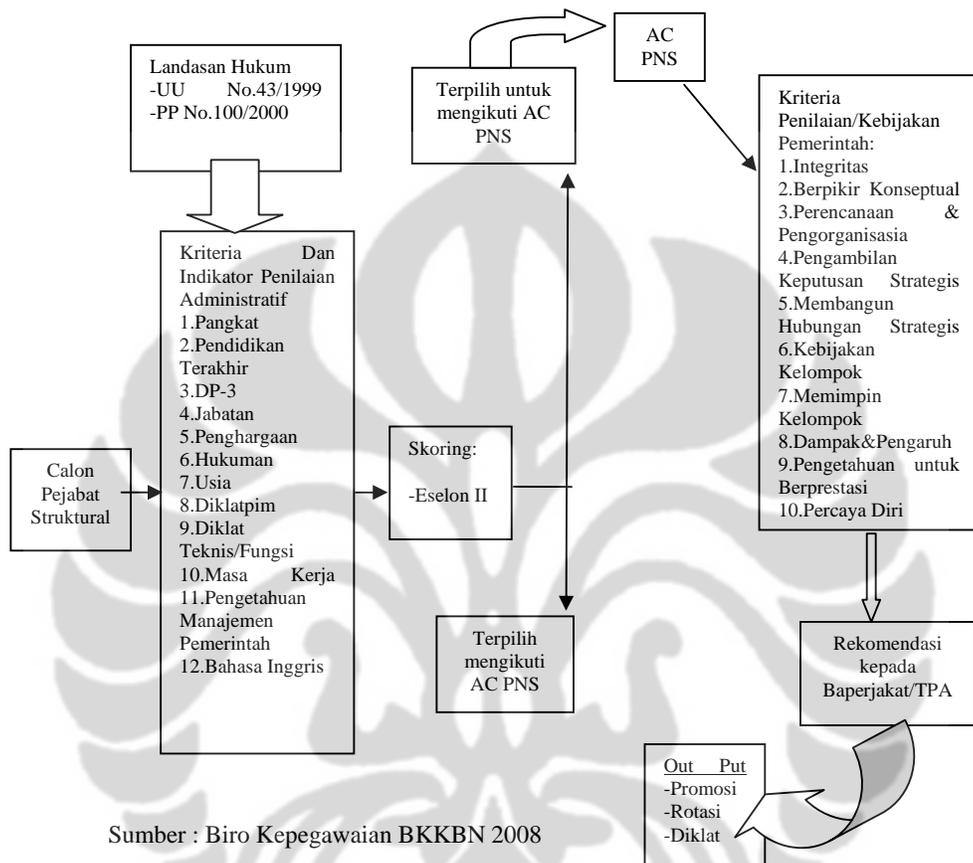
## BAB IV

### ANALISIS PENERAPAN STANDAR KOMPETENSI MELALUI *ASSESSMENT CENTER* DALAM PENGANGKATAN KAKANWIL DI LINGKUNGAN BKKBN

Dari pengumpulan data yang penulis lakukan melalui wawancara dan dokumentasi dalam pengangkatan Kakanwil di lingkungan BKKBN melalui *assessment center*, diperoleh data-data yang secara sistematis penulis akan sampaikan sebagai berikut :

#### **4.1 Landasan Hukum dan Alir Seleksi Calon Kakanwil di Lingkungan BKKBN melalui *Assessment Center*.**

Dalam lingkungan birokrasi pemerintah, pengangkatan dalam jabatan struktural (termasuk Kakanwil BKKBN) dilaksanakan berdasarkan Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan Undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian dan Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural. Kriteria dan indikator yang digunakan dalam penilaian administratif meliputi beberapa aspek : pangkat, pendidikan terakhir, jabatan, daftar penilaian prestasi kerja (DP3), penghargaan, usia, hukuman, diklat kepeimpinan, diklat teknis fungsional, masa kerja, pengetahuan manajemen pemerintah, kemampuan berbahasa inggris, serta beberapa kompetensi : Integritas, berpikir konseptual, perencanaan & pengorganisasian, pengambilan keputusan strategis, membangun hubungan strategis, kebijakan kelompok, memimpin kelompok, dampak dan pengaruh, pengetahuan berprestasi, percaya diri dan kompetensi lainnya. Untuk lebih jelasnya lihat Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Landasan Hukum & Peta Alir Seleksi Calon Kakanwil di BKKBN

## Penilaian Persyaratan Administratif (Pra-Assessment Center)

### a. Persyaratan Administratif

#### 1) Syarat-syarat umum

Berdasarkan ketentuan peraturan perundangan untuk diangkat dalam jabatan struktural, PNS harus memenuhi syarat-syarat: berstatus PNS;

serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan; memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan; semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; sehat jasmani dan rohani.

## 2) Komponen Penilaian Administratif

Secara normatif pengangkatan PNS dalam jabatan struktural berdasarkan perpaduan sistem prestasi kerja (yang mencerminkan kompetensi) dan sistem karier dengan titik berat pada sistem prestasi kerja. Sistem prestasi kerja dimanifestasikan dalam bentuk Daftar Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), sedangkan sistem karier dimanifestasikan dalam bentuk Daftar Urut Kepangkatan (DUK). Agar kedua sistem tersebut dapat mencerminkan prestasi kerja pegawai yang sebenarnya sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menduduki jabatan, maka kriteria komponen penilaian administratif meliputi: Pangkat, Golongan/Ruang; Jenjang Pendidikan Formal yang terakhir; Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) selama 2 tahun terakhir; Pengalaman Jabatan; Penghargaan yang dimiliki; Hukuman Disiplin; Usia; Masa Kerja; Diklat Kepemimpinan; Diklat Teknis dan Kepemimpinan.

## 3) Cara Penilaian

Dalam cara penilaian kriteria dan komponen diklasifikasikan kedalam dua bagian yang meliputi: kriteria mutlak dan kriteria utama persyaratan administratif.

Kriteria mutlak merupakan suatu persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang calon pejabat yang akan mengikuti *assessment center*, yang

terdiri dari: 1) Pegawai Negeri Sipil, 2) Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dokter yang ditunjuk/berwenang.

Kriteria utama merupakan persyaratan administratif dengan bobot yang berbeda sesuai dengan keadaan yang dimiliki calon. Kriteria utama terdiri : 1) Pangkat, Golongan/Ruang; 2) Jenjang Pendidikan Formal yang terakhir; 3) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) selama 2 tahun terakhir; 4) Pengalaman Jabatan; 5) Penghargaan yang dimiliki; 6) Hukuman Disiplin; 7) Usia; 8) Masa Kerja; 9) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan; 10) Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional.

Untuk kriteria mutlak tidak dilakukan skoring, karena kedua kriteria tersebut mutlak harus terpenuhi, artinya bagi calon yang bukan PNS serta kondisinya tidak sehat jasmani dan rohani tidak memenuhi persyaratan (TMS) untuk dilakukan penilaian seleksi administrasi. Bagi calon yang telah memenuhi persyaratan kriteria mutlak selanjutnya akan dinilai berdasarkan kriteria utama, dengan besaran bobot yang berbeda-beda sesuai dengan kualifikasi kriteria yang dimiliki calon. Salah seorang informan berpendapat:

Ya...memang semua syarat-syarat administratif tadi memang harus dipenuhi oleh semua calon kandidat Kakanwil di lingkungan BKKBN yang akan mengikuti *assessment center*, tetapi selain daripada itu mereka juga harus merupakan orang-orang yang potensial, agar bisa dikembangkan untuk menjadi lebih baik lagi....percuma kan kalau sudah kita *assess* tetapi ternyata mereka tidak potensial..begitu loh....(Ka.Biro Kepegawaian BKKBN Bapak Is, 2008)

Setiap unsur kriteria utama, dinilai berdasarkan angka-angka (skoring) dengan skala/interval mulai dari angka 1 sampai dengan 5, dengan ketentuan angka 1 menunjukkan bobot yang terendah dan angka 5 menunjukkan bobot yang tertinggi, yaitu sebagai berikut :

a) Pangkat, Golongan/Ruang

Pangkat, golongan/ruang merupakan faktor utama dalam menentukan calon pejabat struktural sesuai dengan jabatan yang akan dipangkunya. Berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, jabatan struktural dapat dijabat oleh PNS yang serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan yang akan dipangkunya. Skor/bobot untuk pangkat, golongan/ruang jabatan struktural eselon II disusun berdasarkan indikator sebagaimana tersebut dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1  
Indikator dan Skor Kriteria Pangkat, Golongan/ Ruang untuk Calon  
Pejabat Struktural Eselon II

No.	Indikator	Skor
1.	Pembina Tingkat 1 IV/b < 2 th	1
2.	Pembina Tingkat 1 IV/b > 2 th	2
3.	Pembina Utama Muda IV/c < 2th	3
4.	Pembina Utama Muda IV/c > 2 th	4
5.	Pembina Utama Madya IV/d	5

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

b) Pendidikan Formal

Jenjang pendidikan PNS yang dapat dikirim ke *assessment center* mulai dari jenjang SLTA, Diploma III/Sarjana Muda, Strata1, Strata 2, dan Strata3. Formulasi bobot/skor yang digunakan dalam nilai kriteria pendidikan adalah sebagaimana tersebut dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2  
Indikator dan Skor Jenjang Pendidikan

No.	Indikator	Skor
1.	SLTA	1
2.	Diploma III/Sarjana Muda	2
3.	Strata I (S1)/Diploma IV	3
4.	Strata 2 (S2)	4
5.	Strata 3 (S3)	5

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

c) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

DP3 merupakan salah satu persyaratan baik untuk kenaikan pangkat maupun untuk dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Bagi PNS yang akan dipromosikan, nilai setiap unsur minimal harus baik. Nilai DP3 dapat dikategorikan dalam 5 (lima) kategori yaitu: Amat Baik (91 - 100); Baik (76 - 90); Cukup (61 - 75); Sedang (51 - 60); dan Kurang (50 ke bawah).

Nilai DP3 yang akan dipergunakan dalam seleksi administrasi adalah nilai rata-rata selama 2 tahun terakhir. Formulasi skoring nilai DP3 adalah sebagaimana tersebut dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3  
Indikator dan Skor pada Kriteria DP3

No.	Indikator	Skor
1.	Nilai rata-rata 76 - 80	1
2.	Nilai rata-rata 81 - 85	2
3.	Nilai rata-rata 86 - 90	3
4.	Nilai rata-rata 91 - 95	4
5.	Nilai rata-rata 96 - 100	5

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

d) Riwayat Jabatan

Setiap jabatan memerlukan kemampuan manajerial teknis dan operasional yang berbeda-beda. Untuk kepentingan perhitungan, bobot (nilai) dihitung berdasarkan pengalaman jabatan dan mutasi/perpindahan antar unit kerja dalam jabatan yang setingkat. Adapun formulasi skor jabatan adalah sebagaimana pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4  
Indikator dan skor pada Riwayat Jabatan

Indikator Lama (Tahun)  Menjabat	Banyaknya Perpindahan/Mutasi				
	SKOR				
	< 1	2	3	4	>5
< 2 th	1	1	1	1	1
2 - < 3 th	1	1	1	1	2
3 - < 4 th	1	1	1	2	3
4 - < 5 th	1	1	2	3	4
> 5 th	1	2	3	4	5

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

e) Penghargaan

Dalam manajemen kepegawaian, PNS yang telah terbukti mempunyai prestasi yang amat baik/istimewa maupun dalam kurun waktu tertentu telah menunjukkan pengabdian (dedikasi) tanpa cela akan memperoleh penghargaan. Penghargaan terhadap PNS dapat dikategorikan menjadi 3, yaitu :

a) Penghargaan atas pengabdianya kepada Negara.

Dalam hal ini penghargaan diberikan kepada PNS yang telah bekerja secara terus menerus dengan menunjukkan kesetiaan, kecakapan,

kejujuran, dan kedisiplinan selama 10 (sepuluh) tahun, 20 (dua puluh) tahun atau lebih dan 30 (tiga puluh) tahun atau lebih. Contoh Satyalencana Karya Satya 10 tahun, 20 tahun, dan 30 tahun.

b) Penghargaan karena prestasi.

Dalam hal ini penghargaan diberikan antara lain kepada PNS yang telah berjasa besar terhadap Negara dan masyarakat dalam membangun Negara, atau hasil karya/prestasi yang disumbangkan dapat bermanfaat bagi masyarakat lingkungannya. Contoh Satyalencana Pembangunan dan Satyalencana Wira Karya.

c) Penghargaan berupa tanda kehormatan.

Dalam hal ini diberikan, antara lain, kepada PNS yang berjasa besar terhadap bangsa dan Negara dalam hal atau bidang tertentu. Contoh Tanda Kehormatan Bintang Jasa. Adapun skor yang diberikan untuk masing-masing indikator penghargaan adalah sebagaimana Tabel 4.5.

Tabel 4.5  
Indikator dan skor Pada Kriteria Penghargaan

No.	Indikator	Skor
1.	Satyalencana Karya Satya 10 Tahun	1
2.	Satyalencana Karya Satya 20 Tahun	2
3.	Satyalencana Karya Satya 30 Tahun	3
4.	Satyalencana Wira Karya/Satyalencana Pembangunan	4
5.	Tanda Kehormatan Berupa Bintang	5

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

f) Hukuman Disiplin

Berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin PNS, bahwa dalam rangka kepentingan pembinaan karier PNS,

maka seseorang yang pernah menjalani hukuman disiplin masih dapat dipertimbangkan untuk diusulkan menduduki jabatan struktural.

Hukuman disiplin dapat dikategorikan menjadi 3, yaitu hukuman disiplin berat, hukuman disiplin sedang, dan hukuman disiplin ringan. Adapun skor yang diberikan untuk masing-masing indikator hukuman disiplin adalah sebagaimana pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6  
Indikator dan skor pada Kriteria Hukuman Disiplin

No.	Indikator	Skor
1.	Pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat lebih dari 4 tahun yang lalu.	1
2.	Pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang lebih dari 3 tahun yang lalu	2
3.	Pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat ringan kurang dari 3 tahun yang lalu	3
4.	Pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat ringan lebih dari 3 tahun yang lalu	4
5.	Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin	5

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

g) Usia

Usia seseorang sangat berhubungan terutama dengan kemampuan untuk melakukan kegiatan yang bersifat fisik bahkan non fisik. Oleh karena itu dalam penentuan calon pimpinan pada suatu unit organisasi faktor umur perlu diperhatikan, pembobotan terutama didasarkan pada peluang lamanya pengabdian serta kemampuan untuk menerima perubahan yang sangat cepat. Adapun skor dan indikator kriteria umur untuk jabatan eselon II adalah sebagaimana tersebut pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7  
Indikator dan skor untuk Kriteria Usia Calon Pejabat Struktural Eselon II

No.	Indikator	Skor
1.	< 44 Tahun	5
2.	> 44 – 46 Tahun	4
3.	> 46 – 48 Tahun	3
4.	> 48 – 50 Tahun	2
5.	> 50 Tahun	1

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

Setiap Instansi pemerintah memang memiliki peraturan untuk instansinya masing-masing, tak terkecuali dalam hal batas usia untuk dapat tetap bekerja di Instansi pemerintah. Instansi-instansi tersebut juga memiliki kewenangan dalam hal pengangkatan seseorang sesuai dengan batas usia yang telah ditentukan melalui peraturan masing-masing Instansi. Tak terkecuali di BKKBN sendiri yang mempunyai ketentuan dalam hal batasan usia seseorang terutama dalam hal pengangkatan pejabat eselon II atau Kakanwil. Salah seorang informan berpendapat:

Kalau peraturan di BKKBN sendiri mengenai batas usia itu, yah..mungkin sama seperti dengan Instansi lainnya lah...tetapi untuk seseorang yang akan menempati kedudukan sebagai calon Kakanwil BKKBN atau akan mengikuti *assessment center* untuk calon Kakanwil haruslah dibawah batas usia pensiun...Jadi, umur mereka ya...mesti, harus 56 Tahun, karena disini untuk batas usia pensiun ya segitu itu...tidak boleh lebih gitu, kalau kurang ya tentu boleh...(Ka.Biro Kepegawaian BKKBN Bapak Is, 2008)

#### h) Masa Kerja

Masa kerja merupakan pengalaman bekerja bagi PNS dalam memberikan kontribusi untuk pelaksanaan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Adapun sistem penilaian masa kerja dihitung dari lamanya masa kerja PNS selama mengabdikan di pemerintah adalah sebagai tersebut pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8  
Indikator dan Skor pada Kriteria Masa Kerja untuk Calon Pejabat  
Struktural Eselon II

No.	Indikator	Skor
1.	< 16 Tahun	1
2.	> 16 - 18 Tahun	2
3.	> 18 - 21 Tahun	3
4.	> 21 - 24 Tahun	4
5.	> 24 Tahun	5

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

i) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

Pendidikan dan pelatihan jabatan (Diklat) PNS adalah proses penyelenggaraan belajar dan mengajar dalam meningkatkan kemampuan PNS.

Adapun sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing, Diklat terdiri dari Diklat pra-jabatan dan Diklat dalam jabatan. Diklat dalam jabatan terdiri dari Diklat kepemimpinan, Diklat fungsional, dan Diklat teknis. Diklat kepemimpinan (Diklatpim) dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah sesuai dengan jenjangnya.

Berdasarkan pasal 14 PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, dinyatakan bahwa peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. PNS yang akan mengikuti Diklatpim tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklatpim dibawahnya. Dari ketentuan tersebut, diklatpim bukan merupakan persyaratan mutlak untuk seorang PNS yang akan diangkat dalam jabatan struktural tertentu walaupun demikian, bagi PNS yang telah mengikuti Diklatpim perlu diberikan penilaian dibandingkan dengan PNS

yang belum mengikuti. Adapun cara pemberian bobot (skor) untuk kriteria Diklat adalah sebagaimana dalam Tabel 4.9.

Tabel 4.9  
Indikator dan Skor pada Kriteria Diklat Kepemimpinan

No.	Indikator	Skor
1.	Belum mengikuti Diklatpim yang Dipersyaratkan	1
2.	Sudah mengikuti Diklatpim yang dipersyaratkan dengan predikat Baik	2
3.	Sudah mengikuti Diklatpim yang dipersyaratkan dengan predikat Amat Baik	3
4.	Sudah mengikuti Diklatpim yang dipersyaratkan dengan predikat Memuaskan	4
5.	Sudah mengikuti Diklatpim yang dipersyaratkan dengan predikat Sangat Memuaskan	5

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

j) Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS.

Cara penilaian Diklat teknis dan Diklat fungsional dihitung berdasarkan jumlah jam kuantitatif yang diikuti oleh pegawai selama bekerja, dengan perhitungan sebagaimana tersebut pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10  
Indikator dan Skor pada Kriteria Diklat Teknis dan Fungsional  
untuk Calon Pejabat Struktural Eselon II

No.	Indikator	Skor
1.	Mengikuti Diklat < 350 JPL	1
2.	Mengikuti Diklat antara > 350 - 600 JPL	2
3.	Mengikuti Diklat antara > 600 - 1050 JPL	3
4.	Mengikuti Diklat antara > 1050 - 1400 JPL	4
5.	Mengikuti Diklat > 1400 JPL	5

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

#### **b. Penilaian Kriteria Pendukung**

##### 1) Pengetahuan Manajemen Bidang Pemerintahan

Terhadap calon pejabat struktural dilakukan tes tertulis pengetahuan manajemen pemerintahan.

##### 2) Kemampuan berbahasa Inggris/Asing

Terhadap calon pejabat struktural dilakukan tes kemampuan berbahasa yang diperlihatkan dari skor *TOEFL* atau yang setara.

##### 3) Nilai/bobot Penilaian

Adapun nilai hasil test tertulis pengetahuan untuk manajemen pemerintahan ditentukan sebagaimana tersebut pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11  
Indikator dan Skor Kriteria Manajemen Pemerintahan Calon Pejabat  
Struktural Eselon II

Nilai	Bobot
91-100	5
81-90	4
71-80	3
61-70	2
Kurang dari 60	1

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

Sedangkan untuk skor nilai kemampuan berbahasa Inggris/*TOEFL* sebagaimana dalam Tabel 4.12.

Tabel 4.12  
Indikator dan Skor Kriteria Bahasa Inggris  
Calon Pejabat Struktural Eselon II

No.	Indikator ( Nilai TOEIC)	Skor
1.	< 350	1
2.	> 350 - 400	2
3.	> 400 - 450	3
4.	> 450 - 500	4
5.	> 500	5

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

### c. Cara Perhitungan Nilai Akhir

Perhitungan nilai akhir seleksi administratif untuk masing-masing *assessi* dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut : 1) Memberikan skor pada masing-masing kriteria sesuai dengan data pegawai yang bersangkutan; 2) Menghitung nilai pada setiap kriteria; 4) Menjumlah seluruh nilai kriteria menjadi nilai akhir seleksi; 5) Menetapkan peringkat berdasarkan urutan nilai akhir, dari nilai tertinggi sampai nilai terendah.

Untuk melakukan perhitungan nilai akhir seleksi administratif menggunakan tabel sebagai tersebut dalam Tabel 4.13.

Tabel 4.13  
Rekapitulasi Jumlah Nilai/Skor Seleksi Administratif

No	Indikator	Skor
1.	Pangkat, golongan/ruang	
2.	Pendidikan Formal	
3.	DP3	
4.	Riwayat Jabatan	
5.	Penghargaan	
6.	Hukuman Disiplin	
7.	Usia	
8.	Masa Kerja	
9.	Diklat Kepemimpinan	
10.	Diklat Teknis & Fungsional	
11.	Pengetahuan Manajemen Pemerintah	
12.	Bahasa Inggris	
Jumlah		

Sumber : Pusat Penilaian Kompetensi BKN 2008

#### d. Cara Penetapan Calon

- 1) Biro kepegawaian mengidentifikasi/memeriksa data PNS yang telah memenuhi syarat pada suatu jabatan, yaitu :1) berstatus sebagai PNS; 2) sehat jasmani & rohani; 3) memenuhi pangkat/golongan ruang yang ditentukan; 4) tidak sedang menjalankan atau dalam proses untuk dijatuhkan hukuman disiplin tingkat berat atau sedang.
- 2) Menghitung skor PNS yang telah ditentukan dalam kriteria penilaian dan indikator. Hasil perhitungan tersebut, yang akan dijadikan dasar untuk pengusulan penilaian melalui *assessment center*.

**e. Pelaksanaan *Assessment Center***

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan *assessment center* :

- 1) Menetapkan standar kompetensi dan merumuskan pengertian kompetensi.

Standar kompetensi adalah sekumpulan kompetensi dan levelnya yang telah ditetapkan dan harus dipenuhi seorang PNS yang akan diangkat untuk menduduki jabatan Kakanwil BKKBN.

Dalam Keputusan Kepala BKN No.46A Tahun 2003 tanggal 21 November 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS, kamus kompetensi PNS memiliki 38 kompetensi, terdiri dari lima kompetensi dasar dan 33 kompetensi bidang.

Kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib dimiliki setiap PNS yang menduduki jabatan struktural, dan kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan jumlah antara 5 (lima) sampai dengan 10 (sepuluh) kompetensi. Standar dari kompetensi-kompetensi yang secara umum diperlukan untuk pengangkatan jabatan struktural eselon II (termasuk jabatan Kakanwil BKKBN) adalah sebagai tersebut dalam Tabel 4.14.

Tabel 4.14  
Dimensi dan Pengertian Kompetensi Yang Diperlukan Dalam  
Pangkat Jabatan Struktural Eselon II di BKKBN

Dimensi Kompetensi	Pengertiannya
Kompetensi Dasar:	
1. integritas	Tindakan membujuk, meyakinkan & mempengaruhi atau memberi kesan kepada orang lain, dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung rencana kerja unit organisasi.
2. kepemimpinan	Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan memertahankan norma-norma organisasi walaupun dalam keadaan sulit untuk melakukannya sehingga terdapat satu kesatuan antara kata dan perbuatan.
3. Perencanaan & organisasi	Menyusun rencana kerja dan melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk unit kerjanya sendiri dan unit kerja lainnya demi kelancaran pelaksanaan tugas.
4. kerjasama	Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan tugas.
5. fleksibilitas	Kemampuan untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif dalam situasi dan kondisi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau unit kerja lain.

Kompetensi Bidang:	
1. optimalisasi kecerdasan	Mengoptimalkan seluruh kecerdasan lewat kemampuan yang dimiliki hingga kepada level akhir atau tertinggi.
2. berpikir konseptual	Kemampuan untuk mengidentifikasi permasalahan dalam pelaksanaan tugas, mengolah data yang beragam dan tidak lengkap menjadi informasi yang jelas, mengidentifikasi pokok permasalahan serta menciptakan konsep-konsep baru.
3. inisiatif	Melakukan tindakan dengan cepat tanpa menunggu perintah lebih dahulu untuk mencapai tujuan/sasaran unit organisasi.
4. inovasi	Mengembangkan pemikiran-pemikiran dan melakukan perubahan-perubahan untuk pengembangan organisasi.
5. pengaturan kerja	Menentukan sistematika pelaksanaan pekerjaan yang efisien dengan efektivitas waktu dan sumber daya seseorang.
6. toleransi terhadap stress	Menyesuaikan yang ada pada orang-orang di sekitar untuk menghindari terjadinya sebuah konflik.
7. komunikasi	Menyampaikan informasi atau pendapat dengan jelas kepada pihak lain, dan membantu mereka untuk memahami informasi atau pendapat yang disampaikan.
8. penyesuaian diri	Kemampuan untuk menyesuaikan diri pada saat menghadapi masalah yang sulit dan dalam menerima perubahan yang terjadi di lingkungan organisasinya.

Kompetensi Bidang:	
9. mengembangkan orang lain	Melakukan upaya untuk mendorong pengembangan orang lain agar bekerja lebih optimal.
10. pengambilan keputusan strategis	Mengikuti perkembangan lingkungan, mengidentifikasi masalah-masalah utama yang dihadapi organisasi dan menentukan tindakan-tindakan strategis untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.
11. mengambil resiko	Keberanian melakukan tindakan yang didasarkan pada perhitungan manfaat maupun dampak yang ditimbulkan dari tindakan tersebut.
12. berorientasi pada pelayanan	Keinginan untuk membantu dan melayani orang lain guna memenuhi kebutuhan mereka, artinya selalu berusaha untuk memenuhi dan mengetahui kebutuhan orang lain yang menggunakan hasil kerja kita baik internal maupun eksternal organisasi.
13. berorientasi pada kualitas	Melaksanakan tugas-tugas dengan teliti berdasarkan prosedur yang berlaku dan mempertimbangkan semua aspek dari pekerjaan.
14. membangun hubungan kerja strategis	Mengembangkan dan melaksanakan hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.
15. pendelegasian wewenang	Melimpahkan kewenangan pengambilan keputusan kepada bawahan agar pelaksanaan pekerjaan lebih efisien dan efektif.
16. empati	Kemampuan untuk mendengarkan dan memahami pikiran, perasaan atau masalah orang lain yang tidak terucapkan atau tidak sepenuhnya disampaikan.
17. tanggap akan pengaruh budaya	Menghargai keragaman budaya dan perbedaannya yang menjadi latar belakang individu pegawai.

## 2) Perangkat Pengukur (Alat) yang digunakan :

### a) Alat Utama

#### i. Tes Psikometrik

Adalah alat ukur potensi domain kognitif seseorang yang disusun berdasarkan metode konstruksi tes secara statistik yang telah dilakukan uji validasi reliabilitas dan mempunyai norma pengukuran yang telah dibakukan. Secara umum pada alat ini mengukur 3 besaran ranah domain kognitif *assessi*, yaitu: penalaran angka, penalaran verbal, dan penalaran abstraksi. Beberapa alat yang sering dipakai dalam proses *assessment center* antara lain *IST*, *GATB (General Aptitude Test Baterey)*, *Standard Progresive Matriks*, *Numerical Reasoning Test*, *Verbal Reasoning Test*, *Abstraction Test* dan alat ukur lain sejenisnya. *Outputnya* berupa besaran potensi kognitif domain seseorang secara normatif dibandingkan dengan kelompok normanya.

#### ii. *Exercise/ Simulasi*

Berikut ragam simulasi *assessment center* yang biasa digunakan:

##### (1) *Leaderless Group Discussions (LGD)*

Simulasi yang terdiri dari simulasi kelompok dengan peranan tidak ditetapkan (*leaderless*), kelompok tidak diperbolehkan menunjuk salah seorang peserta sebagai pimpinan. Terdiri dari 6 orang calon kandidat yang ditempatkan dalam satu ruangan kelas dengan posisi meja melingkar mengelilingi peserta atau dibuat sedemikian rupa agar tidak menimbulkan kesan salah satu *assessi* menjadi

pimpinan simulasi ini (lihat gambar ruang simulasi kelompok). Sebelum dimulai perlu dikonfirmasi protokol baku dari pelaksanaan simulasi kelompok, agar para peserta memahami tugas yang harus dijalankannya.

## (2) Presentasi

Pada simulasi ini *assessi* diminta untuk mempresentasikan sebuah permasalahan dihadapan atasan (yang diperankan oleh para *observes/assessor*). Permasalahan bisa diambil dari Analisis Kasus, dari Simulasi *in-tray* atau permasalahan yang lain. Aspek yang dimunculkan dalam simulasi ini adalah seberapa jauh para *assessi* mampu meyakinkan pendengarnya, kemampuan komunikasi secara lisan maupun tulisan, kemampuan menyesuaikan diri dengan pendengarnya dan kompetensi interaksi kompetensi sosial lain yang sejenis.

## (3) Wawancara

Wawancara yang dipakai merupakan wawancara dalam metode *assessment center* tidak wawancara biasa, harus terstruktur dan berdasarkan pada indikator perilaku yang sudah ada pada setiap kompetensi. Kami berikan waktu antar 1-1,5 jam untuk para peserta untuk melakukan wawancara. Selama proses wawancara kami rekam dengan kaset *recording* agar apa yang disampaikan oleh para *assessi* terdata secara lengkap sehingga akan membantu *assessor* dalam melakukan analisis terhadap hasil wawancara.

## (4) *In Basket-In Tray*

Pada simulasi ini peserta dihadapkan pada sekumpulan berkas dalam *In-Tray* yang relevan dengan tugas yang menjadi target jobnya.

Peserta diminta menganalisis beragam *problem* yang tersusun dari sejumlah *In-Tray* tersebut. Peserta harus mengidentifikasi derajat keterkaitan, kepentingan dan prioritas untuk setiap *item* permasalahan yang ada dalam *in-tray*.

Simulasi ini, selain bermanfaat untuk menguji kemampuan mengidentifikasi sebab-akibat juga berguna untuk menguji kemampuan melihat permasalahan yang sifatnya strategis dan berdampak jangka panjang.

(5) *Self Preference/Self Assessment/Inventory*

Alat tes ini memunculkan preferensi pribadi seseorang dalam menghadapi situasi kerja, situasi sosial tertentu, motivasi, cara kerja dan beberapa ciri sifat lainnya.

(6) *Role Playing*

*Role playing* merupakan simulasi interaksi *interpersonal* antara *assessi* dan *role player* (orang yang dilatih khusus untuk memerankan peran tertentu, untuk memunculkan perilaku spesifik yang harus muncul). Selama proses simulasi *role playing* ini, diamati oleh *assessor/observer*.

(7) Analisis Kasus

Simulasi analisis kasus bisa ditambahkan apabila pada jabatan tertentu memang sangat membutuhkan kemampuan melakukan analisis dan sintesis secara mendalam.

Pada simulasi ini *assessi* diminta untuk membahas kasus tertentu dan memberikan pandangan-pandangannya dalam menghadapi permasalahan tersebut.

#### (8) Test Proyektif

Apabila diperlukan, bisa juga dilakukan tes proyektif sebagai pendukung pada aspek yang berkaitan dengan efektifitas pengelolaan diri pribadi. Tes proyektif yang biasa dipakai antara lain BAUM, DAM, HTP, Tes *Wartegg*, TAT dan tes proyeksi sejenisnya.

Dalam penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* dalam pengangkatan Kakanwil di lingkungan BKKBN, sudah tentu menggunakan beberapa simulasi yang pastinya diperlukan dalam menerapkan dan menjalankan proses ini. Tetapi, sangat disayangkan karena informasi ini sifatnya sangat krusial, jadi pihak informan sangat menjaga kerahasiannya dan tidak diperbolehkan untuk dipublikasikan secara luas. Salah seorang informan berkata:

Untuk metode dan alat yang kami gunakan dalam pengangkatan Kakanwil di BKKBN...Ya...sebenarnya...ini sifatnya sangat amat rahasia lho...tetapi kami akan berikan sedikit gambaran saja...Kami menggunakan metode Psikometrik dengan menggunakan simulasi berupa LGD (*leaderless group discussion*), wawancara, dan presentasi dalam *mengassess* para calon kandidat Kakanwil BKKBN,

mengenai hasilnya, anu maaf ya mba'...tidak dapat kami publikasikan...karena ini merupakan hal yang sangat krusial...dan hanya kami sampaikan langsung di hadapan Kepala BKKBN saja... (Assessor yaitu Ibu Retno, 2008)

### 3) *Assessi* (orang yang dinilai)

*Assessi* adalah orang yang dinilai dalam pelaksanaan *assessment center*. *Assessi* yang menjalani proses *assessment center* adalah PNS yang telah lolos dari proses seleksi administrasi; dalam hal ini adalah para pejabat struktural eselon III dilingkungan BKKBN yang telah lolos untuk mengikuti seleksi untuk jabatan calon Kakanwil.

Menurut pendapat dari salah seorang informan:

Sepengetahuan Saya sih, para *assessi* atau peserta untuk calon kandidat Kakanwil BKKBN yang tersaring untuk di*assess* sebanyak kurang lebih 12 orang...mereka-mereka itu-lah, yang tentunya sudah kami saring terlebih dahulu dari 42 peserta calon kandidat Kakanwil yang diserahkan oleh pihak dari Biro Kepegawaian BKKBN tentunya...karena kami menganggap, hanya 12 orang calon Kakanwil atau *assessi* saja yang memenuhi kualifikasi dari syarat yang telah ditentukan dan dapat diproses untuk mengikuti *assessment center* selanjutnya...begitu lah kira-kira mba'... tapi, untuk lebih jelasnya mengenai nama-nama peserta tersebut dapat mba'minta datanya kepada Bu Maning, karena beliau lah yang mempunyai kewenangan akan hal tersebut...(Assessor yaitu Ibu Retno,2008)

#### 4) *Assessor*

Adalah orang yang melakukan penilaian/pengukuran dalam proses *assessment center*. Seorang *assessor* harus memiliki kemampuan profesional, sebagai berikut: a) Persyaratan Umum: i) Pendidikan minimum S1 (diutamakan Psikologi), Lulus seleksi, mencakup kompetensi yang dibutuhkan seorang *assessor* adalah: ii) Integritas, berpikir konseptual/Analisis, *people oriented*, berpikiran terbuka & obyektif, percaya diri, dan mempunyai kemampuan berkomunikasi, Sedangkan, untuk Persyaratan khususnya adalah: Mengikuti Pelatihan *assessor*, iii) dan mengikuti proses pemagangan (setidaknya tiga kali mengikuti proses *assessment center*).

Dalam satu pelaksanaan *assessment center* minimal dibutuhkan tiga orang *assessor* untuk melaksanakan penilaian terhadap satu kelompok *assessi* yang terdiri dari 5-6 orang.

#### 5) *Role Player*

Adalah orang yang akan menjalankan peran tertentu yang telah didesain sedemikian rupa ( sebagai bawahan, atasan, pelanggan, dan lain sebagainya) guna melaksanakan simulasi individual interaktif. Dibutuhkan kemampuan dan pelatihan khusus sebagai *role player* agar mampu berperan sama (standar) di hadapan *assessi* yang berbeda.

## 6) Tempat Pelaksanaan *Assessment Center*

Adapun tempat atau ruangan yang dibutuhkan adalah:

### a) Ruang Klasikal

Ruang ini dipergunakan untuk menjalani *paper & pencil test* yang bisa menampung 20-40 *assessi*. Sebaiknya masing-masing peserta memperoleh satu meja ukuran 60cm x 120cm (meja-biro) beserta kursinya; dan diharapkan *assessi* akan nyaman ketika melaksanakan simulasi individual (*in basket-in tray*).

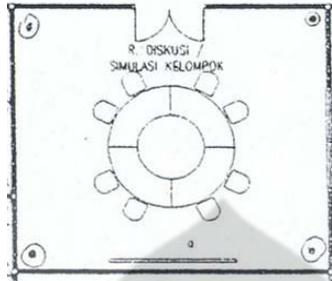
### b) Ruang simulasi kelompok

Beberapa pilihannya adalah:

#### i. Ruang Kaca Satu Arah

Idealnya antara ruang *assessi* yang sedang menjalani simulasi kelompok dengan ruang *assessor* atau pengamat terpisah. Antar ruangan tersebut dipisahkan oleh kaca satu arah (*one way screen*), dan pada ruang diskusi dipasang alat audio dan kamera pengamat sehingga *assessor* yang berada di ruang lain mampu menjalankan pengamatan dengan baik dan mampu mendengarkan apa yang tengah didiskusikan oleh *assessi*.

Gambar 4.2  
Ruang Simulasi Kelompok/Diskusi

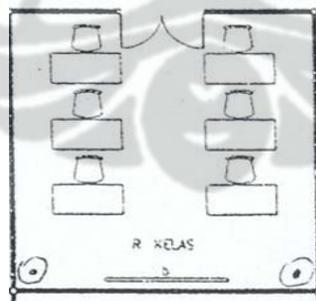


Ket. : ● : CCTV ——— : Papan Tulis

ii. Ruang tanpa Kaca Satu Arah

Jika tidak memungkinkan untuk menyediakan ruangan dengan menggunakan kaca satu arah, maka bisa memanfaatkan model ruang pertemuan, dimana *assessor* dalam menjalankan fungsinya berada dalam ruang yang sama dengan *assessi*; dan tentu saja ruangan ini harus terhindar dari hal-hal yang membisingkan sehingga akan mengganggu jalannya proses pengamatan.

Gambar 4.3  
Ruang Kelas *Assessment Center*



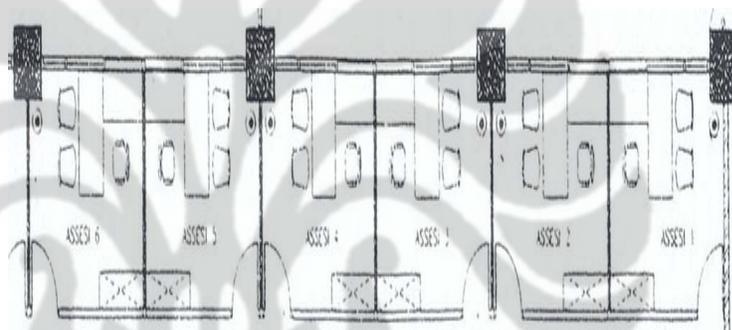
Ket.: ● :CCTV ——— :Papan Tulis

c) Ruang Wawancara

Ruangan yang dibutuhkan untuk menjalankan proses wawancara kurang lebih 3 x 4 meter, harus tenang tidak

bising dengan suara-suara tertentu yang bisa mengganggu jalannya proses wawancara. Setiap satu ruangan dipergunakan oleh satu *assessor* dan satu *assessinya*, dengan demikian *assessi* akan merasa nyaman dan bebas menjawab semua pertanyaan dari *assessor*. Jumlah ruang wawancara yang dibutuhkan harus sesuai dengan jumlah *assessor* yang terlibat dalam proses *assessment center*, agar tidak terjadi antrian terhadap ruangan yang sama.

Gambar 4.4  
Ruang Kelas *Assessi*



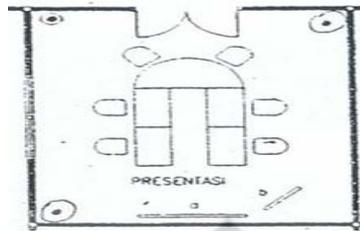
Keterangan: ○: CCTV ⊠: Rak Buku/Credenza

#### d) Ruang Presentasi

*Setting* ruang presentasi sedemikian rupa sehingga *assessi* bisa memaparkan yang akan dipresentasikan ke tim *assessor*.

Ruangan harus dilengkapi dengan peralatan presentasi seperti OHP/Viewer dan pendukungnya, dan papan tulis/*white board/flipchart* berikut perlengkapannya. Sedangkan kamera video, diletakkan pada posisi tertentu agar bisa menangkap seluruh aktifitas *assessi* ketika menjalankan presentasi.

Gambar 4.5  
Ruang Presentasi



Keterangan: ● : CCTV / : Layar — : Papan Tulis

e) Ruang *Role Player*

Ruang diskusi kelompok/wawancara bisa dimanfaatkan sebagai tempat pelaksanaan *role playing*. Setting ruang ini sangat bergantung pada content dari pemeranan yang akan dilakukan, begitu juga dengan perlengkapannya.

Salah seorang informan berpendapat:

Berhubung BKKBN melakukan koordinasi dengan BKN dalam penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* dalam pengangkatan Kakanwil...maka sarana & prasarana memang semua dari kami, jadi kami yang mempersiapkan semuanya, begitu mba'...Oleh karena itu, mereka semua kami karantina di gedung kami, yaitu gedung Pusat Penilaian Kompetensi BKN...tapi mereka tidak kami inapkan, lho....hanya sebatas kami karantina selama dua hari saja kok, kalau mesti diinapkan, wah....pastinya juga akan membutuhkan banyak biaya lagi toh....(Ka.Pusat Penilaian Kompetensi BKN yaitu Ibu Maning, 2008)

7) Personil Pendukung *Assessment Center*

a) Koordinator

Fungsi pokok koordinator adalah memastikan agar proses *assessment center* berjalan secara mulus dan lancar dengan hasil memuaskan. Dengan kata lain, bertanggungjawab atas fungsi *quality control* yang meliputi penyusunan rencana kerja, penyeliaan terhadap para peserta, *assessor*, dan *role-player*.

Sedangkan pada pertemuan antar *assessor* dalam rangka integrasi hasil/data, koordinator bertugas memfasilitasi pertemuan dan mendengarkan secara langsung informasi komentar-komentar *assessor* mengenai peserta.

b) Petugas Administrasi

Peran ini bertanggungjawab atas persiapan program secara keseluruhan, termasuk memastikan kesiapan semua perlengkapan dan material untuk setiap latihan simulasi, wawancara maupun tes-tes psikologi dan biodata; menghubungi para *assessor*, *role-player* dan peserta, serta mempersiapkan akomodasi dan konsumsi untuk semua orang yang terlibat dalam program dan membantu administrasi setelah program berjalan.

#### **4.1.2 Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Dalam Pengangkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN**

*Assessment center* dalam pengangkatan Kakanwil di lingkungan BKKBN dilaksanakan di Badan Kepegawaian Negara (BKN) atas usulan dari Kepala Pusat BKKBN. Jumlah calon Kepala Kanwil yang akan di *assessment center* adalah sebanyak 12 (dua belas) orang. Dalam pelaksanaannya terbagi dalam 2 (dua) angkatan, setiap angkatan terdiri dari 6 (enam) orang calon Kepala Kanwil BKKBN yang disebut dengan *assessi*. Pelaksanaan *assessment center* untuk setiap angkatan dilaksanakan selama 2 (dua) hari yang terbagi dalam beberapa tahap,

dan pelaksanaan tersebut dimulai dari pukul 08.00 pagi dan berakhir pada pukul 17.00.

**Tabel 4.16**  
**Pelaksanaan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Dalam**  
**Pengangkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN**

**1. Hari Pertama:**

No.	Tahap	Waktu	Metode	Materi AC	Keterangan
a.	Pertama	08.00-09.00		Tujuan dan manfaat AC dalam pengangkatan Kakanwil BKKBN	diberikan oleh Sestama BKN dan BKKBN
b.	Kedua	09.15-13.00	Tes Psikometri		diberikan oleh <i>Assessor</i>
c.	Ketiga	14.00-17.00	Tes dengan metode In-Tray	a.Tes Verbal b.Tes Bilangan c.Tes gambar  a.Melakukan <i>problem identification</i> b.Melakukan <i>organizing</i> c.Melakukan <i>decision making</i> d.Melakukan <i>written communication</i>	dinilai oleh <i>Assessor</i>

## 2. Hari Kedua:

No.	Tahap	Waktu	Metode	Materi AC	Keterangan
a.	Hari Kedua: Pertama	08.00-12.00	Simulasi dengan ( <i>leaderless group discussion</i> )	Diberikan tugas-tugas untuk memecahkan <i>problem</i> yang berkaitan dengan tugas Kakanwil	dinilai oleh seorang <i>Assessor</i> , dan dipantau <i>Assessor</i> lain (dalam ruangan <i>one-way screen</i> )
b.	Kedua	13.00-16.00	Simulasi dengan <i>Interview</i>	Masing-masing <i>Assessi</i> diberikan formulir data <i>critical incident</i> (kejadian-kejadian penting)	diberikan dan dinilai oleh <i>Assessor</i>

Tahapan dari pelaksanaan **Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Dalam Pengangkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN** adalah sebagai berikut:

### 1. Tahap Pertama Pelaksanaan *Assessment Center*

*Assessment center*, angkatan pertama yang terdiri dari 6 (enam) calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) dikumpulkan dalam ruang pengarahan untuk mendapatkan pengarahan dari beberapa pejabat BKN dan BKKBN. Yaitu sebagai berikut:

- a) Pada pengarahan pertama, Sekertaris Utama BKN memberikan gambaran umum mengenai kompetensi dan *assessment center* serta

menjelaskan tujuan dan manfaat *assessment center* dalam pengangkatan jabatan Kepala Kanwil BKKBN.

- b) Pada pengarahannya, Sekretaris utama BKKBN menjelaskan Visi, Misi, dan Sasaran strategi BKKBN dalam mencapai Visi dan Misi serta formasi jabatan Kepala Kanwil BKKBN.
- c) Pada pengarahannya, Direktur Pengembangan Kepegawaian BKN memberikan penjelasan tahapan *assessment center* dan tata tertib mengikuti proses *assessment center*, dan dilanjutkan dengan pengisian daftar riwayat hidup oleh para calon Kepala Kanwil BKKBN sebagai kelengkapan administrasi dan data tambahan untuk wawancara dan integrasi data.

#### **Tahap kedua pelaksanaan *Assessment Center***

Para calon Kakanwil BKKBN (*assessi*) dengan menempati ruang *assessi* masing-masing diberikan Tes Psikometri yang materinya meliputi :

- a) Tes verbal yang terdiri dari: Tes Sinonim (persamaan kata), tes antonim (lawan kata), tes kelompok kata, tes hubungan kata, tes padanan kata, tes perbendaharaan kata, tes analogi (persamaan), tes informasi, tes *similarity*, tes kemampuan analitik.
- b) Tes Bilangan yang terdiri dari: Tes seri angka dan huruf, tes kemampuan numerik, tes aritmatik, tes kecerdasan, dan tes logika.
- c) Tes Gambar yang terdiri dari: Tes spatial, tes konsistensi bentuk gambar, tes bayangan cermin, tes pola gambar tiga dimensi, dan bentuk geometris, dan tes gambar kubus.
- d) Tes Kepribadian yang terdiri dari: Tes menggambar orang, menggambar benda-benda lain, dan melanjutkan gambar dari gambar yang terdapat dalam delapan kotak.

### **Tahap ketiga pelaksanaan *Assessment Center***

Para calon Kakanwil BKKBN (*assessi*) dengan menempati ruang *assessi* masing-masing diberikan tes dengan metode *In-Tray* (*individual simulation*). Dalam metode *In-Tray* masing-masing *assessi* diberikan 12 (dua belas) berkas memo, surat, arsip, dan data-data lain yang menggambarkan persoalan-persoalan yang sedang dihadapi Kanwil BKKBN pada masa sekarang dan persoalan-persoalan strategis yang akan dihadapi Kanwil BKKBN pada masa-masa yang akan datang, dan masing-masing berkas tersebut persoalannya berbeda-beda. Dalam Simulasi tersebut para *assessi* diberi peran sebagai Kepala Kanwil BKKBN diminta merespon persoalan-persoalan tersebut diatas dan masing-masing dinilai oleh seorang *assessor*.

Tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh seorang calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) dalam *In-Tray* adalah dengan cara melakukan *Problem Identification*, *Organizing*, *Decision Making*, dan *Written Communication*. Yang prakteknya sebagai berikut:

#### a) Melakukan *Problem Identification*

Calon Kakanwil BKKBN (*assessi*) diminta untuk melakukan identifikasi terhadap persoalan-persoalan yang ada dalam 12 (dua belas) berkas tersebut diatas dan diminta untuk memberikan respon terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi BKKBN baik pada saat ini maupun pada masa-masa yang akan datang. Dari respon jawabannya dapat dilihat sejauh mana kemampuan calon Kakanwil BKKBN(*assessi*) dalam melihat inti persoalan dan kualitas respon jawaban yang diberikan, apakah responnya melihat negatif persoalan,menyetujui ataukah memberikan respon yang detail terhadap persoalan tersebut. Semakin baik respon tanggapannya terhadap persoalan yang dihadapi BKKBN pada masa sekarang dan masa yang akan datang semakin tinggi nilainya.

b) Melakukan *Organizing*

Calon Kepala Kanwil BKKBN(*assessi*) diminta untuk memberikan respon secara menyeluruh dari persoalan yang dihadapi, disamping itu juga diminta untuk membuat topik-topik utama dari persoalan-persoalan dan menentukan pareto (grafik) dari setiap topik yang dibuat, serta merencanakan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan tersebut dan menentukan *item* yang dipergunakan sebagai sumber datanya.

Kualitas respon dari calon Kepala Kanwil BKKBN(*assessi*) dapat dilihat dari apakah responnya bersifat reaktif, apakah setiap *item* direspon secara terpisah ataukah sudah mulai mengintegrasikan beberapa informasi atau persoalan yang relevan.

Kemudian dilihat sejauh mana calon Kepala Kanwil BKKBN(*assessi*) mampu menentukan tingkat kepentingan dari setiap persoalan yang dihadapi, dan kualitas rencana tindakan yang diambilnya, apakah cukup operasional ataukah membutuhkan *detailisasi* lagi serta dilihat sejauh mana perlibatan sumber daya yang terkait dengan target yang akan diselesaikan.

c) Melakukan *Decision Making*

Calon Kepala Kanwil BKKBN(*assessi*) diminta untuk menentukan pertimbangan-pertimbangan yang akan digunakan sebagai dasar utama pengambilan keputusannya, selanjutnya diminta untuk menentukan alternatifnya dan mengambil keputusan serta alasan-alasannya. Dari hal-hal tersebut diketahui bahwa calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) telah memahami dalam proses pengambilan keputusan dan keputusan yang diambil telah dilakukan berdasarkan alternatif yang telah dibuat serta alternatif yang ditentukan juga berdasarkan perhitungan yang telah disusun sebelumnya.

Dari pertimbangan yang dibuat tersebut dapat dilihat, apakah pertimbangan tersebut berdasar pada data-data yang telah diberikan (dalam persoalan *In-Tray*) ataukah bersifat *common sense*. Kualitas pertimbangan yang dibuat juga perlu dilihat, yaitu sejauh mana keluasannya, apakah pertimbangan yang dibuat itu sempit atau sudah mempertimbangkan bidang-bidang lain, dan apakah bersifat cukup strategis.

Ketegasan dalam membuat keputusan bila dilihat dengan membandingkan antara keputusan yang diambil dengan alternatifnya yang dibuat sebelumnya. Apabila keputusan yang dibuat merupakan kumpulan dari alternatif yang ada, hal ini mengindikasikan bahwa calon Kepala Kanwil BKKBN(*assessi*) kurang berani mengambil keputusan, namun jika keputusan yang diambil adalah satu dari sekian banyak alternatif yang dibuat, mengindikasikan bahwa calon Kepala Kanwil BKKBN(*assessi*) tersebut cukup tegas.

d) Melakukan *Written Communication*

Dalam *written communication* ini, calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) diminta untuk membuat rencana yang akan disampaikan kepada atasan dalam bentuk rencana presentasi atau rapat. Dari rencana presentasi atau rapat yang dilihat dari para calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*), dapat dilihat sejauh mana calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) memahami seluruh persoalan yang dihadapi, apakah bersifat personil atau secara menyeluruh. Disamping itu, juga dapat dilihat sejauh mana sistematika dalam membuat presentasi, apakah apa yang ditulis mudah dipahami pembaca atau tidak, serta bagaimana kualitas penyesuaian persoalan secara menyeluruh.

## 2. Hari Kedua Pelaksanaan *Assessment Center*

### Tahap pertama pelaksanaan *Assessment Center*

Para calon Kakanwil BKKBN (*assessi*) dikumpulkan dalam ruangan diskusi. Masing-masing menempati kursi sendiri-sendiri dihadapan meja yang bentuknya melingkar dan masing-masing dinilai oleh seorang *assessor* dan dipantau *assessor* lain yang menempati ruangan pemantau yang tidak tembus pandang (*one-screen*).

Pada awalnya mereka diberikan tugas-tugas untuk memecahkan *problem-problem* yang berkaitan dengan tugas seorang Kepala Kanwil BKKBN, kemudian masing-masing calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) diberikan instruksi oleh seorang petugas (*assessor*) yang isinya adalah : 1) Tidak boleh menunjuk salah satu peserta diskusi sebagai pemimpin, 2) Masing-masing diwajibkan mengajukan pendapatnya terhadap persoalan-persoalan yang diterima dan alasan-alasannya, 3) Masing-masing peserta dapat mengajukan sanggahan atas pendapat peserta lainnya disertai dengan alasan-alasannya, 4) Siapapun peserta yang sudah siap dapat mengajukan pendapat dan alasan-alasannya terlebih dulu, tidak ada nomor urut bagi siapa saja yang ingin berbicara duluan.

Selama berlangsungnya simulasi : respon dan alasan-alasan yang diajukan masing-masing calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) dicatat dan dinilai oleh masing-masing *assessor*nya sebagai *performance* setiap calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*). Dalam simulasi tersebut masing-masing *assessor*, disamping mengawasi seorang calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) yang menjadi subyek penilaiannya, juga ditugaskan mengobservasi calon Kepala Kanwil BKKBN(*assessi*) lainnya.

Dalam simulasi tersebut masing-masing calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) saling berebut untuk mengajukan pendapat dan alasan-alasannya,

mereka saling berdebat dan beradu argumentasi mempertahankan prinsip maupun pendapat yang dikemukakan.

Berdasarkan observasi dan catatannya, maka *assessor* melakukan penilaian kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*).

### **Pada Hari Kedua Tahap Kedua Pelaksanaan *Assessment Center***

Setiap calon Kepala Kanwil BKKBN dengan bertempat di ruangan *assessi* masing-masing diberikan formulir data *critical incident* yang harus diisi. Berdasarkan formulir data *critical incident* tersebut *assessor* melakukan:

*Interview* dilakukan oleh satu orang *assessor* terhadap satu orang calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) yang menjadi subyek penilaiannya. Dalam simulasi dengan *interview* tersebut, masing-masing calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) diminta untuk menceritakan dari kejadian-kejadian penting (*critical incident*), yaitu : 1) Kejadian-kejadian penting (*critical incident*) yang dialami oleh para calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) selama 2 (dua) tahun terakhir dalam melaksanakan tugas kedinasannya yang hasilnya merupakan suatu sukses besar yang paling bermakna, dan 2) Kejadian-kejadian penting (*critical incident*) yang hasilnya merupakan suatu hal yang paling mengecewakan dan tidak diharapkan calon Kepala Kanwil BKKBN.

Dalam menentukan dua kejadian penting (*critical incident*) tersebut, calon Kepala Kanwil BKKBN (*assessi*) diminta oleh *assessor* untuk menceritakan hal-hal sebagai berikut:

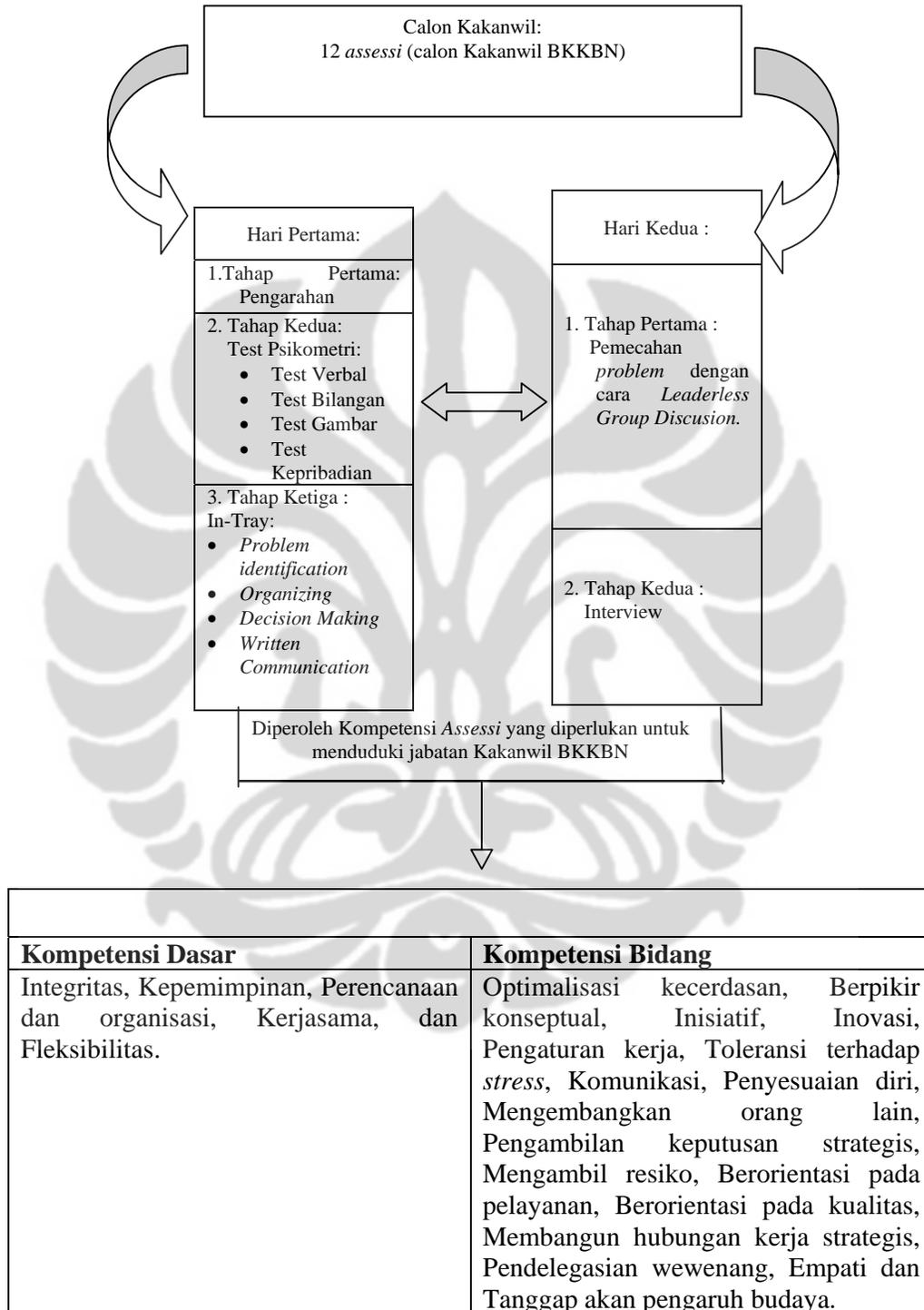
1. Kejadian penting tersebut diceritakan secara terperinci dan runtut.

2. Bagaimana situasi pada waktu kejadian yang penting itu terjadi dan apa penyebabnya (faktor-faktor apa yang menyebabkan kejadian yang penting dan diminta untuk menceritakan dengan jelas).
3. Siapa-siapa yang terlibat dalam kejadian penting itu dan apa peranan mereka dalam kejadian penting itu, harus diceritakan secara jelas.
4. Pikiran-pikiran dan perasaan apa yang ada pada saat kejadian yang penting itu, serta keinginan apa yang dilakukan dalam kejadian penting itu, diminta untuk menceritakan secara jelas.
5. Apa saja yang dilakukan dan dikatakan pada waktu terjadinya kejadian-kejadian yang penting tersebut, supaya diceritakan secara jelas.
6. Bagaimana akhir kejadian penting itu dan apa yang terjadi, diminta diceritakan dengan jelas.

Dengan tes dan simulasi-simulasi tersebut *assessor* dapat menentukan kompetensi-kompetensi yang dimiliki dari setiap calon Kakanwil BKKBN (*assessi*) yang diperlukan untuk menduduki jabatan Kepala Kantor Wilayah BKKBN. Kompetensi-kompetensi tersebut dapat dinilai oleh *assessor* dengan melihat :

- 1) Kompetensi dasar yang meliputi : Integritas, Kepemimpinan, Perencanaan dan organisasi, Kerjasama, dan Fleksibilitas.
- 2) Kompetensi bidang yang meliputi: Optimalisasi kecerdasan, Berpikir konseptual, Inisiatif, Inovasi, Pengaturan kerja, Toleransi terhadap *stress*, Komunikasi, Penyesuaian diri, Mengembangkan orang lain, Pengambilan keputusan strategis, Mengambil resiko, Berorientasi pada pelayanan, Berorientasi pada kualitas, Membangun hubungan kerja strategis, Pendelegasian wewenang, Empati dan Tanggapan akan pengaruh budaya.

Gambar 4.6 Peta Alir Seleksi Calon Kakanwil di BKKBN



## **Rencana Strategi Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Dalam Pengangkatan Kakanwil di Lingkungan BKKBN**

David mengatakan, bahwa proses manajemen strategis atau perencanaan strategik (Huseini, 1989) terdiri tiga tahap, yaitu: perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. (David, 2004, p.6)

### **Formulasi Strategi**

David (2004) mengatakan strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Menurut Mangkuprawira strategi adalah : (1) cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu; (2) Merupakan sebuah rencana permanen untuk sebuah kegiatan. Di dalamnya biasanya termasuk formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Dalam konteks persaingan perusahaan, Porter dalam pengantarnya mengatakan, bahwa strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijakan) dimana perusahaan berusaha sampai kesana. (Mangkupraira, 2002, p.13-14) Sedangkan dalam proses perencanaan strategis, Kenna dan Beech mengatakan ada lima tahap dasar yang dapat diidentifikasi, yaitu: (1) definisi filsafat perusahaan dan persiapan misi perusahaan; (3) mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi; (4) mengembangkan sasaran dan tujuan; (5) mengembangkan strategi. (Kena&Beech, 2001, p.26)

Proses manajemen strategik menurut Huseini meliputi tiga elemen dasar, yaitu: (1) formulasi strategi (*strategy formulation*) merupakan proses mengembangkan perencanaan jangka panjang yang secara efektif berhubungan dengan peluang dan ancaman lingkungan, dihubungkan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan, hal ini meliputi misi, tujuan yang akan dicapai, strategi pengembangan, dan penentuan pedoman kebijakan perusahaan; (2) Implementasi strategi (*strategy implementation*) adalah proses melaksanakan strategi dan kebijakan melalui program, anggaran dan prosedur; (3) evaluasi dan pengawasan (*evaluation and control*) adalah proses memantau hasil kegiatan dan prestasi

perusahaan sehingga prestasi yang aktual dapat dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan.(Husseini, 1989, p.9) Bertitik tolak dari pendapat-pendapat tersebut, definisi visi, misi, prinsip-prinsip (nilai) dan tujuan penerapan standar kompetensi melalui assessment center dalam pengangkatan Kakanwil di lingkungan BKKBN adalah sebagai berikut :

- **Visi :**

Dalam penelitian ini, visi yang akan dicapai adalah terwujudnya seluruh keluarga untuk ikut KB.

- **Misi :**

Dalam penelitian ini misi yang akan dilaksanakan adalah untuk mewujudkan keluarga kecil bahagia sejahtera.

- **Prinsip-prinsip (nilai) :**

Dalam penelitian ini prinsip-prinsip atau nilai yang akan dilaksanakan adalah untuk menggerakkan peran serta masyarakat dalam keluarga berencana.

- **Tujuan**

Dalam penelitian ini tujuan yang akan dicapai adalah adanya perkembangan kinerja pegawai BKKBN yang telah diassess terutama pada Kakanwil yang telah terpilih, sebagai seleksi dan diagnosa untuk tujuan pengembangan, mengevaluasi potensi, kompetensi dan perencanaan suksesi atau kombinasi dari hal-hal tersebut diatas.

- **Sasaran**

Dalam penelitian ini sasaran yang akan dicapai adalah untuk pengembangan lebih lanjut lagi terhadap para pegawai secara keseluruhan, terutama kepada

seluruh pejabat struktural dan fungsional, baik di pusat maupun propinsi yang masih memiliki potensi dan keinginan untuk lebih maju lagi.

#### **4.2 Analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* dalam Pengangkatan Kakanwil di Lingkungan BKKBN**

Langkah selanjutnya untuk melaksanakan dan mengembangkan Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Dalam Pengangkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN tersebut, dengan menyusun strategi penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* dalam pengangkatan Kakanwil di lingkungan BKKBN dengan menggunakan analisa SWOT. David (2004) mengatakan, bahwa matrik *threats, opportunities, weaknesses, dan strenghts (TOWS)* merupakan perangkat pencocokan yang penting dalam membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu: (1) Strategi SO (*strenghts-opportunities*) adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal; (2) Strategi WO (*weaknesses-opportunities*) adalah strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal; (3) ST (*strenghts-threats*) adalah strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal; (4) WT (*weaknesses-threats*) adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Dalam penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* dalam pengangkatan Kakanwil di lingkungan BKKBN ini, penulis melakukan analisa SWOT sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Analisis SWOT Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center***  
**Dalam Pengangkatan Kakanwil di Lingkungan BKKBN**

	<b><u>Strengths/ Keunggulan</u></b>	<b><u>Weaknesses/Kelemahan</u></b>
<b>Faktor Internal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. UU No.43 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian</li> <li>2. PP 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural</li> <li>3. PP 10 Thn.79 Tentang DP3</li> <li>4. PP 30 Thn.80 Tentang Disiplin PNS</li> <li>5. Kep.Ka.BKN No.46A Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS</li> <li>6. Kep.Ka.BKN No.46B Tentang Evaluasi Jabatan PNS</li> <li>7. Adanya komitmen &amp; dukungan yang kuat dari Ka.BKKBN</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kakanwil BKKBN belum seluruhnya memiliki kompetensi sesuai dengan jabatannya.</li> <li>2. Penyelenggaraan <i>assessment center</i> dilaksanakan secara terpusat (di Jakarta)</li> <li>3. BKKBN belum mempunyai <i>assessment center</i>.</li> <li>4. Jadwal pelaksanaan waktu <i>assessment center</i> belum ditetapkan.</li> <li>5. BKKBN belum memiliki tenaga administrator &amp; <i>assessor</i>.</li> </ol>
<b>Faktor Eksternal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Visi &amp; Misi BKKBN telah disebarluaskan kepada pegawai.</li> </ol>	

<u>Opportunities/Peluang</u>	<u>Strategi Utama</u>	<u>Strategi investasi</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan pemerintah untuk mewujudkan PNS yang profesional.</li> <li>2. Pemerintah sedang melakukan reformasi birokrasi.</li> <li>3. Dilaksanakannya sistem anggaran berdasarkan kinerja.</li> <li>4. Kemauan pemerintah meningkatkan kinerja PNS.</li> <li>5. Adanya LSM dan media massa yang memantau kinerja PNS.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan Diklat &amp; <i>workshop</i> penyusunan kompetensi jabatan Kakanwil BKKBN.</li> <li>2. Pengangkatan Kakanwil sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi dengan menggunakan <i>assessment center</i>.</li> <li>3. Menetapkan standar kinerja Kakanwil BKKBN.</li> <li>4. Menyelenggarakan seminar &amp; <i>workshop</i> dalam menyusun program-program kanwil BKKBN ke depan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perlu merencanakan pengukuran kompetensi seluruh Kakanwil BKKBN dengan <i>assessment center</i>.</li> <li>2. Pengangkatan Kakanwil BKKBN dengan <i>assessment center</i> perlu dilaksanakan di daerah.</li> <li>3. Perlu merencanakan jadwal waktu pelaksanaan <i>assessment center</i>.</li> <li>4. Perlu melakukan studi banding dengan instansi pemerintah lainnya yang telah memiliki <i>assessment center</i> sebagai bahan untuk membangun <i>assessment center</i> di lingkungan BKKBN.</li> </ol>

<u>Threats/Ancaman</u>	<u>Jangka Pendek</u>	<u>Jangka Panjang</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan pemerintah yang mengatur pola karier PNS belum ada.</li> <li>2. Sosialisasi penyusunan kompetensi jabatan Kakanwil dan <i>assessment center</i> belum dilaksanakan secara menyeluruh kepada para pegawai di BKKBN.</li> <li>3. Pengangkatan Kakanwil BKKBN diinginkan ditetapkan oleh pemerintah Daerah (Putra Daerah)</li> <li>4. Beberapa ketentuan Undang-Undang kepegawaian tidak sejalan dengan Undang-Undang pemerintahan Daerah.</li> <li>5. Peraturan yang mengatur manajemen PNS sering berubah.</li> <li>6. Beberapa Provinsi melakukan pemekaran Daerah, yang mengakibatkan pengembangan Kanwil BKKBN, sehingga perlu dipersiapkan SDM yang memenuhi kompetensi yang diperlukan untuk menduduki jabatan Kakanwil BKKBN.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerintah perlu mengeluarkan kebijakan yang mengatur pola karier PNS.</li> <li>2. Melaksanakan sosialisasi penyusunan kompetensi jabatan Kakanwil di BKKBN dan <i>assessment center</i> kepada seluruh pegawai yang menduduki jabatan struktural.</li> <li>3. BKKBN berkoordinasi dengan BKN dan Menpan dalam mengangkat Kakanwil di lingkungannya.</li> <li>4. Menginformasikan kepada LSM dan media massa bahwa di lingkungan BKKBN dalam mengangkat Kakanwil telah menerapkan standar kompetensi dan menggunakan <i>assessment center</i>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Setiap instansi pemerintah harus melaksanakan kebijakan pola karier PNS yang telah ditetapkan pemerintah.</li> <li>2. Melaksanakan penyusunan kompetensi jabatan Kakanwil di BKKBN.</li> <li>3. Pengangkatan dan pengukuran seluruh Kakanwil BKKBN telah menggunakan <i>assessment center</i>.</li> <li>4. BKKBN berkoordinasi dengan BKN dan Menpan dalam melaksanakan kebijakan kepegawaian yang mengatur pengangkatan jabatan struktural.</li> <li>5. Bekerjasama dengan LSM dan media massa dalam menampung keluhan masyarakat tentang kinerja BKKBN.</li> </ol>

Penulis melakukan analisa *SWOT* diatas berdasarkan alasan-alasan yang penulis deskripsikan melalui besaran bobot nilai baik itu faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal. Penilaian bobot nilai dari faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal tersebut, penulis asumsikan dari mulai pengaruh yang terbesar sampai dengan pengaruh yang terkecil terhadap **Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assesment Center* Dalam Peningkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN**, berupa angka-angka disertai dengan keterangannya. Bobot dari faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal adalah sebagai tersebut pada Tabel 4.18 dan Tabel 4.19.



**Tabel 4.18 Bobot Faktor-faktor Internal**

Faktor-faktor Internal	Bobot *	Rating**	Bobot X Rating***
<b>Strenghts (Kekuatan)</b>			
1. UU No.43 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.	0,12	4	
	0,11	4	0,48
2. PP 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural.	0,07	2	0,44
	0,07	2	0,14
3. PP 10 Thn.79 Tentang DP3.	0,08	3	0,14
4. PP 30 Thn.80 Tentang Disiplin PNS.			0,24
5. Keputusan Ka.BKN No.46A Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS.	0,06	1	0,06
	0,10	3	0,30
	0,09	3	0,27
6. Keputusan Ka.BKN No.46B Tentang Evaluasi Jabatan PNS			
7. Adanya komitmen & dukungan yang kuat dari Ka.BKKBN.			
8. Visi & Misi BKKBN telah disebarluaskan kepada pegawai.			
<b>Sub total</b>	<b>0,70</b>		<b>2,57</b>
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>			
1. Kakanwil BKKBN belum seluruhnya memiliki kompetensi sesuai dengan jabatannya.	0,09		
	0,08	3	0,27
	0,05		
2. Penyelenggaraan <i>assessment center</i> dilaksanakan secara terpusat (di Jakarta)	0,04	4	0,32
	0,04	1	0,05
3. BKKBN belum mempunyai <i>assessment center</i> .		2	0,08
		1	0,04
4. Jadwal pelaksanaan waktu <i>assessment center</i> belum ditetapkan.			
5. BKKBN belum memiliki tenaga administrator & assessor.			
<b>Sub total</b>	<b>0,30</b>		<b>0,76</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,33</b>

Keterangan :

- \* Masing-masing **faktor internal** dampaknya dalam **Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Dalam Pengangkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN**, diberikan bobot dengan skala mulai dari 0.00 (sangat tidak penting) sampai dengan 1.00 (sangat penting) dengan skor tidak boleh lebih dari 1.00.

**Pertama.** Dicari bobot rata-rata dampak dari masing-masing **kekuatan** dan **kelemahan** dari faktor-faktor internal yang berjumlah 13 faktor terhadap **Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Dalam Pengangkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN**, yaitu:  $1.00 : 13 = 0,07$ , dibulatkan menjadi 0,08.

- Untuk **kekuatan** dalam faktor-faktor internal, Undang-Undang 43 Tahun 1999 tentang Pokok Kepegawaian bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* lebih besar dari PP No.100 Tahun 2000 sehingga diberi bobot 0,12. PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural bobot dampaknya terhadap Penerapan Standar Kompetensi PNS lebih besar dari komitmen dan dukungan dari Kepala BKKBN sehingga diberi bobot 0,11. Adanya komitmen dan dukungan dari Kepala BKKBN bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* lebih besar dari visi dan misi BKKBN yang telah disebar luaskan kepada pegawai sehingga diberi bobot 0,10. Visi dan misi BKKBN yang sudah disebarluaskan bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* adalah diatas rata-rata sehingga diberi bobot 0,09. Keputusan Kepala BKN Nomor 46A tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* adalah rata-rata sehingga diberi bobot 0,08. Untuk PP Nomor 10 Tahun 1999 tentang DP3 dan PP Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin PNS bobot dampaknya terhadap

penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* adalah di bawah rata-rata sehingga masing-masing diberi bobot 0,07. Keputusan Kepala BKN No.46B tentang Evaluasi Jabatan PNS bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* adalah dibawah PP 10 Tahun 1979 dan PP 30 Tahun 1980 Tentang Disiplin PNS sehingga diberi bobot 0,06.

- Untuk **kelemahan** dalam faktor-faktor Internal, Kepala Kanwil BKKBN belum seluruhnya memiliki kompetensi sesuai dengan jabatannya bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* diatas rata-rata sehingga diberi bobot 0,09. Penyelenggaraan *assessment center* dilaksanakan secara terpusat (di Jakarta) bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* adalah rata-rata sehingga diberi bobot 0,08. BKKBN belum mempunyai *assessment center* bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* adalah dibawah rata-rata sehingga diberi bobot 0,05. Jadwal pelaksanaan waktu *assessment center* belum ditetapkan dan BKKBN belum memiliki tenaga administrator dan *assessor* bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* dibawah jadwal pelaksanaan waktu *assessment center* yang belum ditetapkan sehingga masing-masing diberi bobot 0,04.

\*\* Masing-masing **faktor internal** diberikan nilai dari 1 sampai dengan 4, dengan ketentuan: **faktor-faktor kekuatan** (bersifat positif) diberikan nilai dari +1 sampai dengan +4. Sedangkan **faktor-faktor kelemahan** (bersifat negatif) diberikan nilai sebaliknya, yaitu apabila kelemahannya besar diberikan nilai 1 dan apabila kelemahannya kecil diberikan nilai 4. Dengan kriteria: nilai 1=sangat lemah, 2=lemah, 3=kuat, 4=sangat kuat.

- **Pertama.** Mengidentifikasi dan membandingkan masing-masing **kekuatan dan kelemahan** faktor-faktor internal yang besar pengaruhnya terhadap kemampuan BKKBN dalam penerapan standar kompetensi

melalui *assessment center* pada masa yang akan datang. Untuk **kekuatan** faktor-faktor internal, Undang-Undang Nomor 43 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan PP 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural besar pengaruhnya terhadap kemampuan BKKBN dalam menerapkan standar kompetensi melalui *assessment center* pada masa yang akan datang sehingga diberikan peringkat 4. Keputusan Kepala BKN Nomor 46A tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS, adanya komitmen dan dukungan yang kuat dari Kepala BKKBN serta visi dan misi BKKBN yang telah disebarluaskan kepada seluruh pegawai lebih kecil pengaruhnya dibandingkan dengan Undang-Undang Nomor 43 dan PP 100 Tahun 2000 sehingga diberikan peringkat 3. Untuk PP 10 Tahun 1979 tentang DP3 dan PP Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin PNS lebih kecil pengaruhnya dibandingkan dengan Keputusan kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS, adanya komitmen dan dukungan yang kuat dari Kepala BKKBN serta Visi dan Misi BKKBN telah disebarluaskan kepada para pegawai sehingga diberikan peringkat 2. Keputusan Kepala BKN Nomor 46B tentang Evaluasi Jabatan PNS lebih kecil pengaruhnya dibandingkan dengan PP Nomor 10 Tahun 1979 dan PP Nomor 30 Tahun 1980 sehingga diberikan peringkat 1.

- Untuk **kelemahan** faktor-faktor internal yang besar pengaruhnya terhadap kemampuan BKKBN dalam penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* meliputi : BKKBN belum mempunyai *assessment center* dan BKKBN belum memiliki tenaga administrator dan *assessor*, sangat besar pengaruhnya terhadap kemampuan BKKBN dalam menerapkan standar kompetensi melalui *assessment center* sehingga diberikan peringkat 1. Jadwal pelaksanaan waktu *assessment center* belum ditetapkan, lebih kecil pengaruhnya dibandingkan dengan BKKBN belum memiliki tenaga administrator dan *assessor* sehingga diberikan peringkat 2. Kakanwil BKKBN belum seluruhnya memiliki

kompetensi sesuai dengan jabatannya, sehingga diberikan peringkat 3. Penyelenggaraan *assessment center* dilaksanakan secara terpusat (di Jakarta) lebih kecil pengaruhnya dibandingkan dengan Kepala Kanwil BKKBN belum seluruhnya memiliki kompetensi sesuai dengan jabatannya, sehingga diberikan peringkat 4.

\*\*\* Hasil perkalian dari bobot dengan rating.

Dari Tabel 4.18 tampak, *bahwa* dalam faktor Internal ternyata *strenghts* (kekuatan) lebih besar bobotnya dibandingkan dengan *weaknesses* (kelemahan). Kondisi tersebut menunjukkan, *bahwa* **Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Dalam Peningkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN** mempunyai kemungkinan yang lebih besar untuk dilaksanakan lebih lanjut di lingkungan kerja BKKBN.

**Tabel 4.19 Bobot Faktor-faktor Eksternal**

Faktor-faktor Eksternal	Bobot *	Rating**	Bobot X Rating***
<b>Peluang ( Opportunities )</b>			
	0,15	3	
1. Kebijakan pemerintah untuk mewujudkan PNS yang profesional.	0,13	4	0,45
	0,10	1	
2. Pemerintah sedang melakukan reformasi birokrasi.	0,11	3	0,52
	0,09	2	
3. Dilaksanakannya sistem anggaran berdasarkan kinerja.			0,10
			0,33
4. Kemauan Pemerintah meningkatkan kinerja PNS.			0,18
5. Adanya LSM dan media massa yang memantau kinerja PNS.			
<b>Sub total</b>	0,58		1,58
<b>Ancaman ( Threats )</b>			
1. Kebijakan pemerintah yang mengatur pola karier PNS belum ada.	0,11	3	0,33
2. Sosialisasi penyusunan kompetensi jabatan Kakanwil dan <i>assessment center</i> belum dilaksanakan secara menyeluruh kepada para pegawai di BKKBN.	0,09	4	0,36
	0,06	1	0,06
	0,04	2	0,08
	0,07	3	0,21
3. Pengangkatan Kakanwil BKKBN diinginkan ditetapkan oleh pemerintah Daerah (Putra Daerah)	0,05	2	0,10
4. Beberapa ketentuan Undang-Undang kepegawaian tidak sejalan dengan Undang-Undang pemerintahan Daerah.			
5. Peraturan yang mengatur manajemen PNS sering berubah.			
6. Beberapa Provinsi melakukan pemekaran Daerah, yang mengakibatkan pengembangan Kanwil BKKBN, sehingga perlu dipersiapkan SDM yang memenuhi kompetensi yang diperlukan untuk menduduki jabatan Kakanwil BKKBN			
<b>Sub total</b>	0,42		1,14
<b>Total</b>	1,00		2,72

Keterangan :

- \* Masing-masing **faktor eksternal** dampaknya dalam **Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Dalam Pengangkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN** diberikan bobot dengan skala mulai dari 0.00 (sangat tidak penting) sampai dengan 1.00 (sangat penting) dengan skor tidak boleh lebih dari 1.00.

**Pertama.** Dicari bobot rata-rata dampak dari masing-masing **peluang** dan **ancaman** dari faktor-faktor eksternal yang berjumlah 11 faktor terhadap **Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Dalam Pengangkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN**, yaitu:  $1.00 : 11 = 0,09$ .

- Untuk **peluang** dalam faktor-faktor eksternal, LSM dan media massa yang memantau kinerja PNS bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* adalah rata-rata sehingga diberi bobot 0,09. Untuk sistem anggaran berbasis kinerja bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* adalah di atas rata-rata sehingga masing-masing diberi bobot 0,10. Untuk kemauan pemerintah dalam meningkatkan kinerja PNS bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* adalah lebih besar dari LSM dan media massa yang memantau kinerja PNS sehingga diberi bobot 0,11. Pemerintah sedang melakukan reformasi birokrasi bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* lebih besar dari kemauan pemerintah untuk meningkatkan kinerja PNS sehingga diberi bobot 0,13. Kebijakan pemerintah untuk mewujudkan PNS yang profesional bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* lebih besar dari pemerintah sedang melakukan reformasi birokrasi sehingga diberi bobot 0,15.

- Untuk **ancaman faktor eksternal**. Kebijakan pemerintah yang mengatur pola PNS belum ada, bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* dalam pengangkatan Kakanwil di lingkungan BKKBN adalah lebih besar dari Sosialisasi penyusunan kompetensi jabatan Kakanwil dan *assessment center* belum dilaksanakan secara menyeluruh sehingga diberi bobot 0,11. Sosialisasi penyusunan kompetensi jabatan Kakanwil dan *assessment center* belum dilaksanakan secara menyeluruh bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* adalah sama dengan LSM dan media massa yang memantau kinerja PNS sehingga diberi bobot 0,09. Peraturan yang mengatur manajemen PNS sering berubah bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* adalah dibawah rata-rata sehingga diberi bobot 0,07. Pengangkatan Kakanwil BKKBN diinginkan ditetapkan oleh pemerintah Daerah bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* adalah dibawah peraturan yang mengatur manajemen PNS sering berubah sehingga diberi bobot 0,06. Beberapa Provinsi melakukan pemekaran Daerah bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* dibawah pengangkatan Kakanwil BKKBN diinginkan ditetapkan oleh pemerintah Daerah sehingga diberi bobot 0,05. Beberapa ketentuan Undang-undang Kepegawaian tidak sejalan dengan Undang-undang pemerintah Daerah bobot dampaknya terhadap penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* dibawah Beberapa Provinsi melakukan pemekaran Daerah sehingga diberi bobot 0,04.

\*\* Masing-masing **faktor eksternal** diberikan nilai dari 1 sampai dengan 4, dengan ketentuan: **faktor-faktor peluang** (bersifat positif) diberikan nilai dari +1 sampai dengan +4. Sedangkan **faktor-faktor ancaman** (bersifat negatif) diberikan nilai sebaliknya, yaitu apabila **ancamannya** besar

diberikan nilai 1 dan apabila **ancamannya** kecil diberikan nilai 4. Dengan kriteria: nilai 1=sangat lemah, 2=lemah, 3=kuat, 4=sangat kuat.

- **Pertama-tama.** Mengidentifikasi dan membandingkan masing-masing **peluang dan ancaman** faktor-faktor eksternal yang besar pengaruhnya terhadap kemampuan BKKBN dalam penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* pada masa yang akan datang. Untuk **peluang** faktor-faktor eksternal, Pemerintah sedang melakukan reformasi birokrasi besar pengaruhnya terhadap kemampuan BKKBN dalam menerapkan standar kompetensi melalui *assessment center* pada masa yang akan datang sehingga diberikan peringkat 4. Kebijakan pemerintah untuk mewujudkan PNS yang profesional serta kemauan pemerintah meningkatkan kinerja PNS lebih kecil pengaruhnya dibandingkan dengan pemerintah sedang melakukan reformasi birokrasi sehingga diberikan peringkat 3. Adanya LSM dan media massa yang memantau kinerja PNS lebih kecil pengaruhnya dibandingkan dengan kebijakan pemerintah untuk mewujudkan PNS yang profesional, kemauan pemerintah meningkatkan kinerja PNS sehingga diberikan peringkat 2. Dilaksanakannya sistem anggaran berdasarkan kinerja lebih kecil pengaruhnya dibandingkan dengan adanya LSM dan media massa yang memantau kinerja PNS sehingga diberikan peringkat 1.
- Untuk **ancaman** faktor-faktor eksternal yang besar pengaruhnya terhadap kemampuan BKKBN dalam penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* meliputi : Pengangkatan Kakanwil BKKBN diinginkan ditetapkan oleh pemerintah Daerah (Pemda) sangat besar pengaruhnya terhadap kemampuan BKKBN dalam menerapkan standar kompetensi melalui *assessment center* sehingga diberikan peringkat 1. Beberapa ketentuan Undang-Undang kepegawaian tidak sejalan dengan Undang-undang pemerintah Daerah dan Beberapa Provinsi melakukan pemekaran daerah lebih kecil pengaruhnya dibandingkan dengan pengangkatan Kakanwil BKKBN diinginkan ditetapkan oleh pemerintah

Daerah (Pemda), sehingga diberikan peringkat 2. Kebijakan pemerintah yang mengatur pola karier belum ada dan peraturan yang mengatur tentang manajemen PNS sering berubah, sehingga diberikan peringkat 3. Sosialisasi penyusunan kompetensi jabatan Kakanwil dan *assessment center* belum dilaksanakan secara menyeluruh kepada para pegawai di BKKBN lebih kecil pengaruhnya dibandingkan dengan Kebijakan pemerintah yang mengatur pola karier belum ada serta peraturan yang mengatur tentang manajemen PNS, sehingga diberikan peringkat 4.

\*\*\* Hasil perkalian dari bobot dengan *rating*.

Dari Tabel 4.19 tampak, bahwa dalam faktor eksternal ternyata *opportunities* (**peluang**) lebih besar bobotnya dibandingkan dengan *threats* (**ancaman**). Kondisi tersebut menunjukkan, bahwa Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Dalam Pengangkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN *mempunyai* kemungkinan yang lebih besar untuk dilaksanakan lebih lanjut di lingkungan kerja BKKBN.

Berdasarkan pembobotan sebagaimana tersebut dalam Tabel 4.18 dan Tabel 4.19 dapat *disimpulkan*, bahwa **Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Dalam Pengangkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN**, *mempunyai* kemungkinan yang lebih besar untuk dilaksanakan dan dikembangkan di Lingkungan BKKBN. Hal ini dikarenakan **Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Center* Di Dalam Pengangkatan Kakanwil BKKBN** mempunyai *kekuatan* yang lebih besar untuk menghadapi ancaman-ancaman yang mungkin timbul, maupun dalam *mengatasi kelemahan-kelemahan* yang ada dalam lingkungan kerja BKKBN.