

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian lain dengan metode *assessment center* dilakukan oleh **Aviyan** pada tahun 2002 di dalam skripsinya dengan judul “Metode *assessment center* untuk mengidentifikasi kompetensi kandidat Pimpinan Bank BNI.”(Aviyan,2002,p.5) Penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai efektivitas penggunaan *assessment center* sebagai metode untuk mengidentifikasi kompetensi kandidat Pimpinan Bank BNI ke depan. Disebutkan dalam penelitian ini bahwa implementasi metode *assessment center* di Bank BNI dimulai dengan melakukan analisa jabatan (ANJAB) yang berbasis kompetensi terhadap jabatan-jabatan di jenjang *Vice President* (VP). Dalam saran penelitian **Aviyan** disebutkan bahwa perlu diadakan program-program pengembangan kompetensi untuk memperkecil atau bahkan menghilangkan *gap* kompetensi para kandidat pimpinan tersebut sebelum menduduki posisi-posisi strategis sebagai eksekutif perusahaan.

Penelitian lain lagi yang mengangkat topik mengenai *assessment center* dilakukan oleh **Marlisa** pada Tahun 2006 di dalam skripsinya dengan judul penelitian “Proses Penyelenggaraan *Assessment Center* sebagai Salah Satu Syarat Dalam Seleksi dan Promosi Calon Pejabat Eselon II di Departemen Kehutanan”. (Marlisa, 2006, p.8) Kegiatan *assessment center* tersebut dilakukan oleh Departemen Kehutanan untuk mendukung kegiatan seleksi dan promosi calon pejabat eselon II. Adapun tujuan penelitian yang dilakukan adalah pertama, untuk mengetahui dan menggambarkan proses penyelenggaraan *personal assessment center* sebagai salah satu syarat dalam seleksi dan promosi calon pejabat eselon II di Departemen Kehutanan. Kedua, untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam proses penyelenggaraan *personal assessment center* dalam kegiatan seleksi dan promosi calon pejabat eselon II di Departemen Kehutanan.

Kesimpulan yang dipaparkan dalam penelitian tersebut adalah adanya kendala yang muncul dalam proses penyelenggaraan *personal assessment center* di

Departemen Kehutanan. Adapun kendala yang dihadapi adalah belum penuhnya dukungan pegawai terhadap pelaksanaan *assessment center*. Belum sepenuhnya dukungan ini disebabkan karena kondisi pegawai Departemen Kehutanan yang belum memiliki kesamaan persepsi terhadap pengembangan karir melalui metode *assessment center*. Selain itu, juga ada kendala lain yang berkaitan dengan database pegawai atau Sistem Informasi dan Manajemen Kepegawaian (SIMPEG).

Penelitian ini memiliki beberapa kesamaan dan perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Kesamaannya adalah tema penelitian yang menggambarkan proses penyelenggaraan *assessment center* dalam proses pengembangan pegawai, yaitu dalam seleksi dan promosi calon pejabat struktural. Kesamaan lainnya adalah lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di lembaga pemerintahan. Penelitian **Marlisa** dilakukan di Departemen Kehutanan sedangkan penulis melakukan penelitian di BKKBN. Kesamaannya lagi adalah pendekatan yang dilakukan oleh penulis sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif .

Penelitian yang dilakukan oleh **Marlisa** juga memiliki perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Pertama, **Marlisa** melakukan penelitian proses penyelenggaraan *assessment center* dalam seleksi dan promosi terhadap jabatan struktural eselon II di Departemen Kehutanan. Sedangkan penulis melakukan penelitian terhadap penggunaan standar kompetensi melalui *assessment center* di dalam pengangkatan jabatan struktural Kakanwil saja di BKKBN. Kedua, Departemen Kehutanan telah menggunakan sistem *personal assessment center* ini sejak Tahun 2002. Sedangkan di BKKBN penggunaan sistem *personal assessment center* ini baru berlangsung pada Tahun 2007. Departemen Kehutanan telah melakukan *personal assessment center* ini sebanyak 5 (lima) kali dari Tahun 2002 sd.2006. Sedangkan BKKBN baru melakukan lima tahap/ periode di Tahun 2007.

2.2 Kerangka Teori

2.2.1. Manajemen PNS

Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.(Prpto, 2006, p.8) Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil berada pada Presiden selaku kepala pemerintahan. Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dilakukan oleh Presiden. Untuk memperlancar pelaksanaan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, Presiden dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan menyerahkan sebagian wewenangnya kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Pendelegasian dan penyerahan sebagian wewenang tersebut diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Uraian di atas memberi gambaran yang jelas bahwa sistem manajemen PNS di Indonesia menganut filosofi "PNS satu" atau "*united Civil Servant*". Meskipun dalam manajemen operasional pejabat pembina kepegawaian memiliki peran dan kewenangan yang besar, namun dalam pelaksanaannya harus tetap berpedoman dan berdasarkan peraturan perundangan di bidang kepegawaian yang berlaku secara Nasional.

Aspek kepegawaian negara meliputi: Penataan struktur kepegawaian negara, profesionalitas dan netralitas aparatur negara, desentralisasi kewenangan kepegawaian dengan tetap mempertahankan mobilitas PNS, dan meningkatkan kesejahteraan PNS. Untuk mempercepat dan menjamin pembangunan profesionalitas pada aparatur negara, netralitas aparatur negara dari kegiatan politik harus dijaga.(Priyono, 2002, P.31) Dengan adanya netralitas tersebut, aparatur negara tidak terlalu perlu mengalami guncangan yang berarti bila terjadi pergantian pemerintahan koalisi.

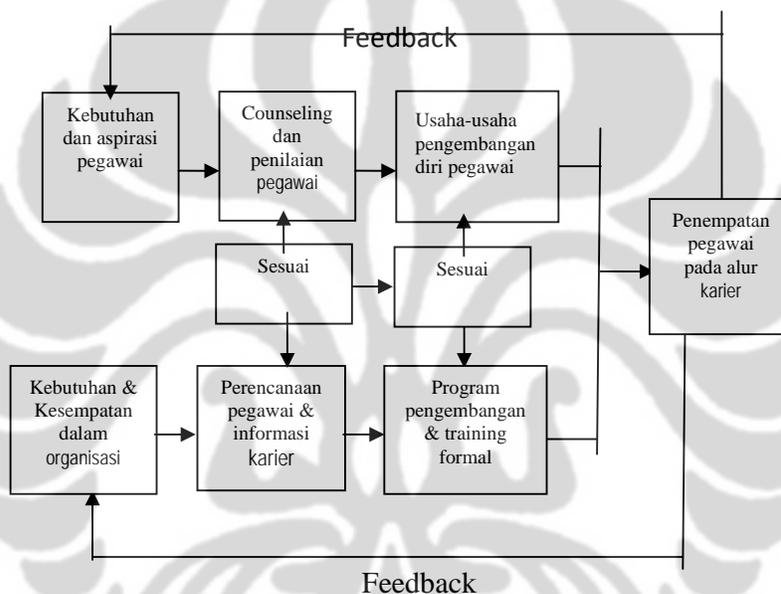
2.2.2 Pengembangan Karier

Jika seseorang berbicara mengenai karier (*career*) dalam kehidupan organisasional biasanya diartikan sebagai keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia berkarya. (Siagian, 1995, p.289) Ada juga yang mengartikan karier sebagai urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya. (Mathis&Jackson, 2002, p.156) Dalam istilah kepegawaian, karier sering diartikan dengan kemajuan atau perkembangan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menekuni pekerjaannya selama masa aktif dalam hidupnya. Karier sering juga diterjemahkan dengan mobilitas pegawai dalam suatu organisasi mulai penerimaan, pengangkatan, menjadi pegawai sampai pensiun dalam suatu rangkaian jenjang kepangkatan dan dalam jabatan-jabatan yang dilaluinya. Singkatnya, sebagian orang menganggap karier sebagai promosi di dalam organisasi.

Menurut Greenhaus definisi karier adalah sebuah pola pengalaman-pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya: jabatan, tugas-tugas, keputusan-keputusan, dan interpretasi pribadi tentang kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan) dan kegiatan-kegiatan selama masa kerja seseorang. Definisi tersebut menunjukkan bahwa istilah karier sebenarnya tidak menggambarkan keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam pekerjaannya, kecuali dalam pertimbangan pribadi orang tersebut. Pengembangan karier seseorang dalam bekerja menjadi tanggung jawab keduanya yaitu pegawai yang ingin meningkatkan kariernya dan organisasi yang menyediakan karier. Peran pimpinan organisasi dalam pengembangan karier ini sangat penting sekali, maka dari itu seorang pimpinan harus mempunyai visi dan ambisi untuk mengembangkan seorang pegawai atau bawahannya. Untuk mengembangkan karier ini organisasi harus menyediakan sekaligus merancang sebuah pola karier (*career path*) secara jelas. Melalui jalur karier yang jelas akan mengarahkan pegawai dalam menekuni bidang pekerjaannya dan dapat memberikan pilihan dalam merancang kariernya ke depan secara jelas.

Sedangkan menurut Gibson, Donnelly dan Ivancevich (1997, p.316) karier merupakan rangkaian sikap dan perilaku yang dirasakan seseorang yang berhubungan dengan kegiatan dan pengalaman kerja atas rentang kehidupan seseorang. Menurut Ivancevich & Lee Peta Jalur Karier adalah suatu tahapan posisi dimana perusahaan/organisasi memindah-mindahkan pegawainya pada jabatan yang berbeda dalam rangka pengembangan pegawai pada jabatan yang sesuai.(Gibson, Donnelly dan Ivancevich, 1997, p.316)

Pola Karier Pegawai



Dikutip dari : John C. Alpin & Darlene K. Gester dalam Ivancevich & Lee Human Resource Management, (2002)

Gambar 2.1

Berdasarkan Gambar 2.1. di atas, dapat dipahami bahwa untuk menentukan karier pegawai, hendaknya juga memperhatikan kebutuhan karier pegawai, juga adanya dukungan manajemen dalam memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk berkembang. Selain itu dukungan yang juga penting diberikan manajemen berupa kesempatan untuk konseling, kemungkinan untuk sarana penelitian kompetensi guna pengembangan pegawai.

Menurut Nawawi (p.289) pengembangan karier adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Salah satu upaya yang hendaknya diperhatikan agar lembaga publik itu

kompetitif dan diminati pegawai yang kualifikasinya memadai untuk bekerja, yaitu dengan cara memenuhi kebutuhan mereka dengan penghargaan ekstrinsik dan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik ini disebut pula sebagai faktor higienis seperti pemberian gaji yang kompetitif, terjaminnya keamanan kerja, dan kondisi fasilitas kerja yang menunjang. Sedangkan faktor intrinsik seperti menyangkut pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang dalam karier, pengakuan terhadap keberhasilan pegawai, dan jenis pekerjaan yang sesuai dan menantang. (Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborne, 2002, p.24)

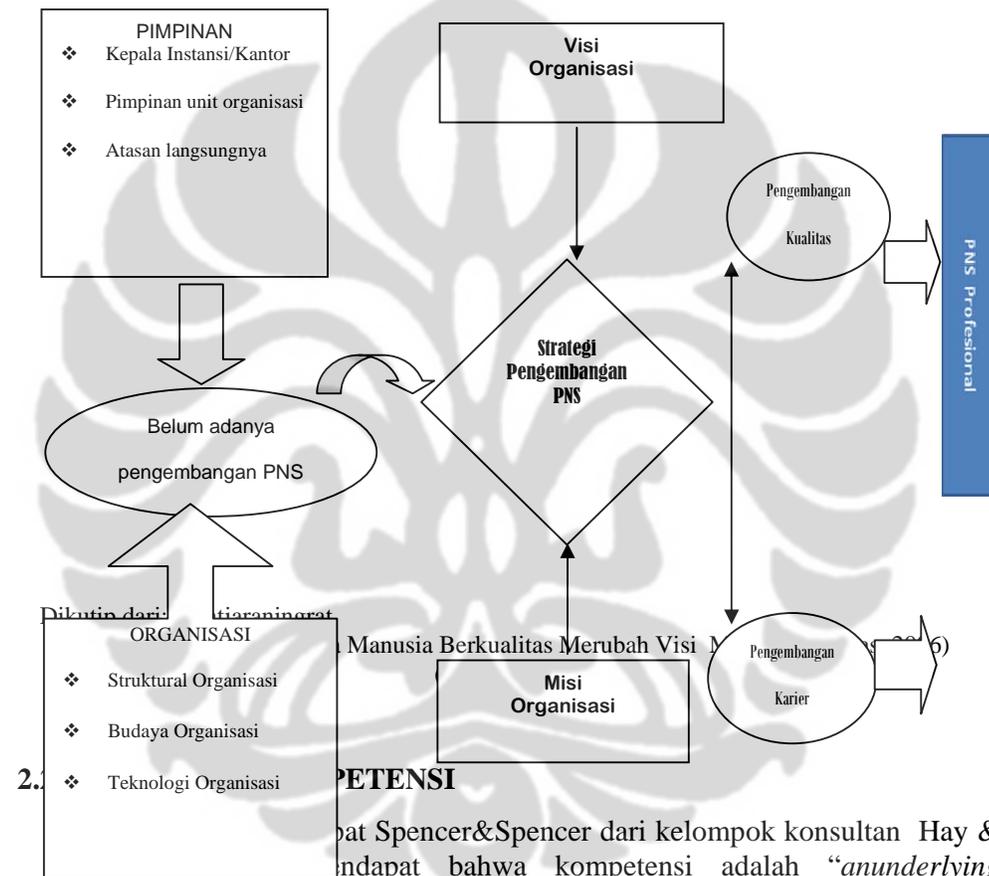
Terkait dengan aspek promosi, rotasi, atau penempatan lainnya, yang merupakan bagian dari pengembangan karier pegawai, maka setiap organisasi hendaknya mempertimbangkan pula aspek-aspek lain yaitu minat atau keinginan setiap pegawai, penelusuran kemampuan kerja sesuai prinsip *the ability job fit* dan *the personality job fit*. Berdasarkan konsep ini ditekankan bahwa untuk kepuasan dan efektivitas kerja perlu ada kesesuaian antara kemampuan dan jenis kepribadian kerja. Keselarasan ini sangat menunjang terhadap efektifitas kerja dan kepuasan pegawai. (Robbins, 2001, p.225)

Pentingnya pengembangan karier secara otomatis juga akan memaksa organisasi pemerintahan melakukan restrukturisasi, *spoil system*, *downsizing*, bahkan *learning* yang menghasilkan sedikit hierarki. Pada waktu yang bersamaan tekanan untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi resiko, harus adanya teknologi baru, maka konsekuensi yang harus dilaksanakan organisasi adalah; (1) *downsizing* yaitu proses perampingan melalui pengurangan karyawan; (2) *delaying* yaitu pengklasifikasian kembali pekerjaan; (3) *decentralization* yaitu penyerahan pertanggungjawaban dari pusat kepada setiap bagian yang lebih rendah.

Pengembangan karier PNS dapat dilakukan dengan cara: Pertama, melakukan pembinaan terhadap karier seseorang secara jelas, nyata, dan dilakukan secara terus-menerus. Kedua, menetapkan jalur karier yang jelas. Ketiga, memberikan diklat jabatan sesuai dengan bentuk jabatan yang akan menjadi pilihannya. Keempat, menerapkan sistem kompetensi dalam setiap menentukan karier PNS. Sebagai contoh: melihat potensi seorang PNS tentang

kemampuan dibidangnya, ketrampilannya seperti apa, mempunyai keahlian di bidang apa, dan lain sebagainya. Sehingga pada saat mendudukan seorang PNS pada suatu jabatan tidak salah tempat, yang benar-benar sudah memenuhi unsur keahliannya, atau dikenal dengan istilah "The Right Man in The Right Place".(Maarif, 2002, p.67) Untuk lebih jelasnya lihat pada gambar 2.2.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan PNS



2.

Manusia Berkualitas Merubah Visi Misi ORGANISASI
KOMPETENSI
 Definisi kompetensi dari Spencer&Spencer dari kelompok konsultan Hay & M
 ndapat bahwa kompetensi adalah "an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion – referenced effective and/or superior performance in a job or situation" (karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia).(Ruky, 2006, p.54)

Definisi kompetensi dari Spencer&Spencer tersebut banyak dianut oleh para praktisi SDM. Termasuk praktisi di Indonesia, salah satunya adalah The Jakarta Consulting Group memberikan batasan bahwa kompetensi adalah segala macam bentuk perwujudan, ekspresi, dan representasi dari motif, pengetahuan, sikap,

perilaku utama agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan sangat baik atau yang membedakan antara kinerja rata-rata dengan kinerja superior. Pendekatan ini dilihat dari segi pandang individual. (Ruky, 2006, p.54)

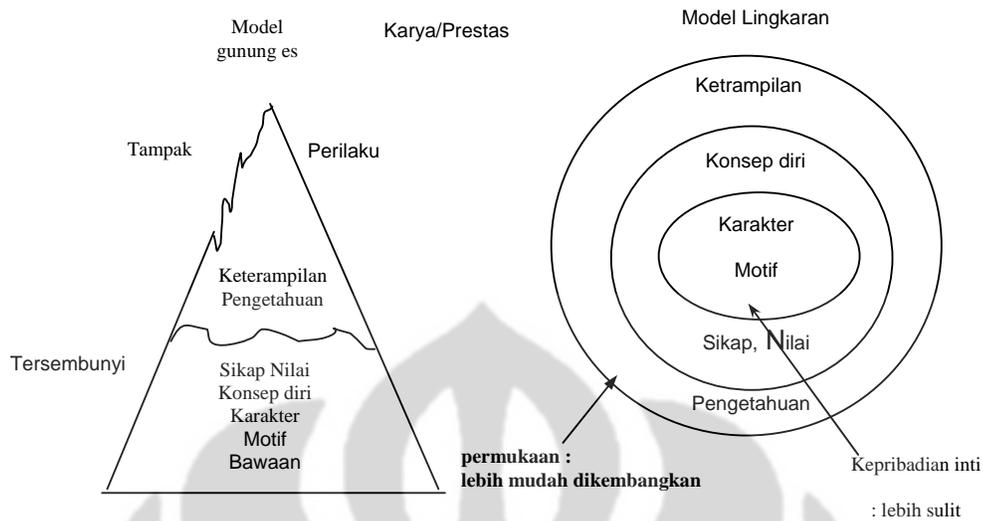
Sebagai karakteristik individu yang melekat, kompetensi nampak pada cara berperilaku di tempat kerja seseorang. Spencer mengemukakan kompetensi dapat bersumber dari lima jenis sumber kompetensi yang berbeda, yaitu:

- Motif. Sesuatu yang secara konsisten menjadi dorongan, pikiran atau keinginan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. Motif akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi tindakan atau mewujudkan tujuan sehingga berbeda dari yang lain.
- Karakter (*trait*) dan unsur bawaan. Karakter dan bawaan seseorang dapat mempengaruhi prestasi di tempat kerja. Karakter dan unsur bawaan ini dapat berupa bawaan fisik (seperti postur atletis, penglihatan yang baik), maupun bawaan sifat yang lebih kompleks yang dimiliki seseorang sebagai karakter, seperti kemampuan mengendalikan emosi, perhatian terhadap hal yang sangat detail, dan sebagainya.
- Konsep diri (*self-concept*). Konsep diri seseorang mencakup gambaran atas diri sendiri, sikap dan nilai-nilai yang diyakininya. Misalnya, seseorang yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi menggambarkan dirinya sendiri sebagai orang yang dapat mencapai sesuatu yang diharapkan, yang menurutnya, baik dalam berbagai situasi, baik situasi sulit maupun mudah.
- Pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan mencerminkan informasi yang dimiliki seseorang pada area disiplin yang tertentu yang spesifik. Nilai akademis atau indeks prestasi akademis seringkali kurang bermanfaat untuk memprediksi performansi di tempat kerja, karena sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan. Pengetahuan dapat memprediksikan apa yang *mampu* dilakukan seseorang, bukan apa yang *akan* dilakukan. Hal ini disebabkan pengukuran tes pengetahuan lebih banyak menghafal, jika yang dipentingkan adalah

kemampuan untuk mencari informasi. Ingatan mengenai fakta spesifik, tidak lebih penting daripada pengetahuan mengenai fakta yang relevan, terhadap masalah spesifik dan pengetahuan tentang sumber informasi di mana mencarinya ketika diperlukan. Tes pengetahuan juga sangat tergantung situasi responden. Tes tersebut mengukur kemampuan *memilih alternatif* pilihan, yang merupakan respon yang benar, dan bukan untuk mengukur apakah seseorang dapat bereaksi sesuai dengan pengetahuan dasarnya. Mengetahui sesuatu yang benar tidaklah selalu menjamin akan melakukan sesuatu yang benar.

- Keterampilan. Kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh, mengorganisasi data dan rencana) serta pemikiran konseptual (pengenalan pola data yang kompleks).(Spencer, 1993, p.9-23)

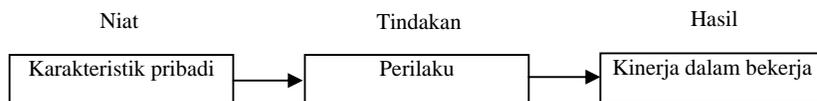
Dari penjelasan diatas, dapat dipahami bahwa apa yang dilakukan seseorang di tempat kerja, hasil kerja apa yang diperoleh seseorang, dan tingkat prestasi kerja apa yang dicapai seseorang dapat bersumber dari karakteristik individu, yang dipengaruhi oleh salah satu atau kombinasi dari lima tipe sumber kompetensi yang berbeda, seperti ditampilkan dalam Gambar 2.3. Dengan kata lain, pendekatan kompetensi ini meyakini bahwa perilaku efektif seseorang di tempat kerja atau pada suatu situasi tertentu merupakan cerminan kompetensi seseorang.



(dikutip dari Lyle M. Spencer, Jr. Ph.D. dan Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*)

Gambar 2.3
Kompetensi Model Gunung Es dan Model Lingkaran Terpusat

Selanjutnya dijelaskan pula (Spencer, 1993, p.9-23), bahwa aspek penting kedua yang membedakan kompetensi dengan ukuran pengetahuan, seperti kemampuan akademis dan intelegensi, adalah bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja dengan lebih baik. Hal ini didasarkan pada teori perilaku klasik yang menjelaskan sebab-akibat (kausalitas) antara “*intention*”, “*action*” dan “*out-come*”, yang pada Gambar 2.4. dinyatakan sebagai “*niat*”, “*tindakan*” dan “*hasil*” untuk memodelkan kompetensi sebagai hubungan sebab-akibat.



Motif Konsep diri Karakter Pengetahuan
Gambar 2.4
Kompetensi Model Hubungan Sebab-akibat

Berbagai definisi tentang kompetensi dikemukakan oleh para ahli, akan tetapi secara umum, **Kompetensi** adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.(BKN, 2007, p.2)

Definisi yang paling sederhana tentang kompetensi telah dirumuskan oleh Nankervis, Compton, dan McCarthy, sebagai ciri-ciri atau karakteristik yang menyebabkan terjadinya efektivitas pekerjaan. Kompetensi ini biasanya diukur berdasarkan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan kemampuan (*ability*) atau yang biasa disebut KSA. Ada juga yang menambahkan aspek krusial lain seperti pengalaman, sikap, dan perilaku dalam pekerjaan (Nankervis, Compton, dan McCarthy). Dalam beberapa literatur ditambahkan juga aspek sekunder seperti kondisi kesehatan fisik dan status hukum seseorang. Sementara itu dalam literatur terakhir sering ditambahkan imparsialitas atau netralitas seseorang terhadap kelompok kepentingan atau afiliasi politik tertentu sebagai indikator kompetensi.(Nankervis, Compton, & McCarthy, 1996, p.158)

Dalam perkembangannya, Macaulay & Lawton membedakan kompetensi dengan keahlian (*virtue*). Di dalam tulisannya dinyatakan bahwa keahlian adalah karakteristik personal, sedangkan kompetensi adalah karakteristik organisasional yang lebih spesifik.(Macaulay&Lawton, 2006, p.56) Selanjutnya secara lebih detail, dibedakan karakteristik yang melekat pada keahlian dan karakteristik yang melekat pada kompetensi, sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1
Karakteristik Keahlian dan Kompetensi

Keahlian	Kompetensi
<i>Ethical awareness</i>	<i>investigative skills</i>
<i>self-motivation</i>	<i>Administrative skills</i>
<i>Personal resilience</i>	<i>Legal expertise</i>
<i>Fearlessness</i>	<i>Problem solving skills</i>
<i>Interpersonal skills</i>	<i>Training abilities</i>
<i>Leadership skills</i>	<i>Time-management skills</i>
<i>Perseverance</i>	<i>Local authority experience</i>
<i>Political sensitivity</i>	<i>Written communication skills</i>
<i>Verbal communication skills</i>	

Sumber: Macaulay & Lawton

Dalam studi yang lebih kompleks dan lebih komprehensif; Bryson, Ackerman, dan Eden menganalisis keterkaitan kompetensi dengan efektivitas organisasi, pertumbuhan organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Di dalam tulisannya disimpulkan bahwa agar organisasi dapat berkembang dan bertahan hidup, maka organisasi tersebut harus mengembangkan skema kehidupan (*livelihoodscheme*) organisasi. Skema ini dapat dibangun apabila organisasi sudah mengembangkan kompetensi, *distingtif* kompetensi, kompetensi utama, dan *distingtif* kompetensi utama. (Bryson&Ackerman, 2007, p.75)

Bryson, Ackerman & Eden mengartikan kompetensi sebagai serangkaian sumberdaya yang terdiri dari kemampuan, tindakan, teknologi, atau proses yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sementara *distingtif* kompetensi diartikan sebagai kompetensi yang sangat sulit untuk ditiru oleh organisasi lain; dan kompetensi utama diartikan sebagai kompetensi yang sangat krusial bagi kesuksesan organisasi. Sedangkan *distingtif* kompetensi utama diartikan sebagai *distingtif* kompetensi yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi dan bagi kepentingan jangka panjang organisasi.(Bryson&Ackerman, 2007, p.76)

Setelah mereview konsep dan teori kompetensi dan merumuskan poin-poin penting sebagai alat analisis, maka di dalam alinea-alinea di bawah ini akan dianalisis kebijakan pengembangan kompetensi jabatan struktural. Ada banyak

kebijakan di bidang pengembangan kompetensi jabatan struktural, akan tetapi analisis hanya dibatasi pada kebijakan penyusunan standar kompetensi jabatan struktural. Hal ini dilakukan dengan argumen bahwa kebijakan penyusunan standar kompetensi ini sangat penting dan menjadi dasar dalam pengembangan kompetensi jabatan struktural. Kebijakan penyusunan standar kompetensi jabatan struktural dapat dicermati dari dua Keputusan Badan Kepegawaian Negara, yaitu: Keputusan Kepala BKN Nomor 43 Tahun 2001, dan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003.

Menurut Keputusan Kepala BKN Nomor 43 Tahun 2001 menyatakan bahwa yang dimaksudkan dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan jabatannya. Kompetensi tersebut dibedakan atas dua jenis, yakni kompetensi umum dan kompetensi khusus. Kompetensi umum adalah kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan struktural yang dipangkunya. Jenis kompetensi ini diperoleh melalui pendidikan formal maupun Diklat kepemimpinan. Sedangkan kompetensi khusus didefinisikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang PNS berupa keahlian yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan struktural yang dipangkunya. Jenis kompetensi ini bisa diperoleh melalui Diklat teknis dan ditetapkan oleh pembina kepegawaian di instansi masing-masing sesuai dengan uraian tugas atau jabatan di unit organisasinya.

Jabatan struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Pejabat struktural yang dimaksud dalam pedoman ini adalah untuk jabatan struktural eselon II, III, dan eselon IV. Standar kompetensi jabatan struktural yang selanjutnya disebut standar kompetensi jabatan adalah persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam pelaksanaan tugas jabatan struktural.(BKN, 2003, p.7)

Dari pengertian tersebut, karakteristik yang diperlukan dalam melaksanakan standar kompetensi adalah :

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah kumpulan informasi yang dimiliki oleh seseorang untuk jenis dan bidang tertentu.

2. Ketrampilan (*skill*)

Ketrampilan merupakan kemampuan dari seseorang untuk melakukan unjuk kinerja pada tugas-tugas fisik dan mental dengan baik.

3. Sikap (*attitude*)

Sikap adalah predisposisi perilaku seseorang sebagai hasil dari pembelajaran yang dialami. (Robbins, 1994, p.60)

Bagi instansi Pemerintah tersedianya SDM aparatur (Pegawai Negeri Sipil) yang berkualitas dan professional merupakan suatu syarat dalam rangka meningkatkan mutu penyelenggaraan negara serta mutu pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Disamping keempat karakteristik SDM yang berkualitas tersebut di atas, maka ciri-ciri professional adalah memiliki wawasan yang luas dan dapat memandang masa depan, memiliki kompetensi di bidangnya, memiliki jiwa kompetisi/bersaing secara jujur dan sportif, serta menjunjung tinggi etika profesi. (Salusu, 2005, p.25)

Kedua istilah “berkualitas dan professional” di dalamnya terkandung unsur kompetensi. Konsep kompetensi merupakan kelanjutan dari konsep *behavioral objective* yang bersumber dari pemikiran para pendidik seperti Benjamin Bloom pada Tahun 1950 di Amerika. Konsep *behavioral objective* ini menjelaskan bahwa spesifikasi tujuan sebagai perilaku yang dapat diobservasi secara langsung dan dapat dicatat. Pada hakikatnya konsep ini menggunakan pendekatan melalui observasi dan menarik kesimpulan yang dapat dipercaya dengan prinsip operasional, observasi yang dapat dipercaya, dan tidak ada tanggung waktu interpretasi. (Bloom, 1998, p.35)

2.2.4 ASSESSMENT CENTER

Heneman mengartikan *assessment center* (ac) sebagai sekumpulan prediksi yang digunakan untuk meramalkan keberhasilan pegawai terutama yang

ditunjukkan untuk mereka yang akan duduk dalam jabatan-jabatan tinggi/strategis.(Heneman III, 2000, p.523)

Sementara itu Gary and Kenneth dikutip oleh Robert menjelaskan bahwa "An assessment center consist of standarddized evaluation of behavior on multiple inputs. Multiple train observers and techniques are used. Judgements about behavior are made, in part, from specially developed assessments simulations. These judgements are pooled by the assessors at an evaluation meeting during which assessment data are reported and discussed and the assessors agree on the evaluation of the dimension and any overall evaluattion that is made." (Robert & Hubert, 2001, p.648)

Selanjutnya Latham and Kenneth secara lebih teknis menguraikan bahwa *assessment center* merupakan suatu prosedur untuk mengukur tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan atau *knowledge, skills, and ability* (KSA) dengan menggunakan beberapa instrumen. Tingkat KSA seseorang akan terpolakan dalam suatu tingkah laku yang didemonstrasikan pada saat pelamar menyelesaikan tes kemampuannya. Dalam kaitan ini sistem tes didesain dimana peserta tes diberi beberapa kesempatan untuk mendemostrasikan suatu perilaku tertentu yang dievaluasi. Evaluasi perilaku yang diamati ini dilakukan oleh beberapa *assessor* (penilai) yang telah terlatih untuk melakukan pengamatan dan pencatatan, suatu perilaku yang dievaluasi. Atas dasar informasi tentang perilaku ini selanjutnya tim *assessor* mendiskusikannya sehingga terdapat suatu konsensus hasil penilaian untuk masing-masing yang dinilai.(Robert&Hubert, 2001, p.649)

Berdasarkan hasil penelitian, metode penilaian kompetensi yang mempunyai tingkat validitas yang lebih tinggi dari metode penilaian yang lain adalah metode *assessment center* karena metode ini merupakan suatu metode yang bersifat **multi method** dan **multi assessor**. Latham dan Wexley menguraikan bahwa *assessment center* merupakan suatu prosedur untuk mengukur tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan atau *knowledge, skills, and ability* (KSA).(Robert&Hubert, 2001, p.650)

Gatewood menjelaskan bahwa kegiatan *assessment center* terlebih dahulu dimulai dengan melakukan analisis jabatan, dengan maksud untuk mengidentifikasi *cluster* kegiatan jabatan yang dianggap penting untuk setiap jabatan yang diamati tersebut. Masing-masing *cluster* sebaiknya dibuat spesifik, dapat diamati, dan terdiri dari tugas-tugas jabatan yang dianggap berhubungan.

Cluster jabatan inilah dirujuk sebagai dimensi yang diukur melalui instrumen *assessment center*.

Selain daripada itu, penilaian dengan metode *assessment center* dapat bermanfaat, dalam :

- Memperoleh kriteria jabatan tertentu
- Identifikasi kader-kader pemimpin
- Menyusun strategi dan tindakan pengembangan yang tepat
- Identifikasi kebutuhan pengembangan *managerial skill*
- *Feedback* bagi peserta.

Penggunaan

Hasil penilaian dapat digunakan untuk membantu organisasi dalam mengevaluasi kompetensi pegawai dalam beberapa kegiatan, antara lain adalah :

- **Seleksi, promosi, rotasi** : digunakan untuk mendapatkan calon pejabat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan
- **Rencana pengembangan keahlian** : dapat memberi gambaran tentang kompetensi pegawai yang perlu dikembangkan dan disesuaikan dengan persyaratan jabatan.
- **Penentuan kebutuhan pelatihan** : dapat digunakan untuk memberikan gambaran tentang pelatihan yang diperlukan untuk pengembangan organisasi.

2.3 METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian yang menyinggung tentang penggunaan standar kompetensi melalui *assessment center* ini, peneliti memakai pendekatan kualitatif. Metodologi

kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alami (sebagai lawannya adalah *experiment*) di mana peneliti adalah sebagai *instrument* kunci.(Sugiyono, 1994, p.4)

2. Jenis/Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini penulis ingin memberikan suatu gambaran tentang penerapan standar kompetensi melalui metode *assessment center* dalam pengangkatan Kepala Kanwil di lingkungan BKKBN secara detail dan jelas. Oleh sebab itu, penulis memilih jenis penelitian deskriptif mengingat maksud dan tujuan dilakukan dengan wawancara. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain.(Sugiyono, 1994, p.5)

Berdasarkan manfaatnya penelitian ini merupakan penelitian murni. Penelitian murni adalah penelitian yang menjelaskan pengetahuan yang amat mendasar mengenai dunia sosial.(Newman, 1997, p.44) Dilihat dari dimensi waktunya, penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional*. Penelitian *cross sectional* merupakan penelitian yang mengambil satu bagian dari gejala (populasi) pada satu waktu tertentu.(Newman, 1997, p.45)

3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tehnik pengumpulan data berupa:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Studi lapangan dilakukan guna mendapatkan data-data primer mengenai proses penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* dalam pengangkatan Kepala Kanwil di lingkungan BKKBN, pihak-pihak yang terkait dalam penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* dalam pengangkatan Kepala Kanwil di lingkungan BKKBN, dan analisis mengenai masalah-masalah yang harus dihadapi dalam implementasi tersebut. Data primer diperoleh secara langsung dari sejumlah informan melalui tehnik wawancara berstruktur.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan dilakukan untuk mendapatkan data-data sekunder mengenai proses penerapan standar kompetensi melalui metode *assessment center* dalam pengangkatan Kepala Kanwil di lingkungan BKKBN, struktur organisasi, visi & misi organisasi. Data sekunder diperoleh melalui kertas kerja, laporan, dan buku yang berkaitan dengan proses penerapan standar kompetensi melalui metode *assessment center* dalam pengangkatan Kepala Kanwil di lingkungan BKKBN.

4. Key Informan

Dalam pemilihan *key informan*, berdasarkan hubungan keterkaitan dan peranannya dalam penerapan standar kompetensi melalui sistem *assessment center* dalam pengangkatan Kakanwil di BKKBN seperti, Kepala Biro Kepegawaian BKKBN yaitu Bapak Is, Kepala Pusat Penilaian Kompetensi BKN yaitu Ibu Maning, dan Pihak *Assessor*, yaitu Ibu Retno.

5. Proses Penelitian

Dengan telah mengamati dari dekat dan terjun langsung ke lapangan, penulis memilih BKKBN sebagai Badan *Non-Departemen* untuk dijadikan tempat penelitian penulis lebih dalam. Hal ini dilakukan, karena BKKBN memiliki keunikan tersendiri di mata penulis, yaitu dalam penggunaan standar kompetensi melalui sistem *assessment center* di dalam pengangkatan jabatan struktural Kakanwil. Penelitian ini menjadi unik, dikarenakan BKKBN baru saja memulai pemakaian sistem ini pada akhir tahun 2007. Dengan melakukan koordinasi dengan pihak *outsourcing*.

Dalam menyusun penelitian ini, penulis memperoleh data-data dan perkembangan informasi yang diperlukan, kecuali untuk data-data dan informasi yang sifatnya sangat rahasia. Oleh karena hal itu, penulis melakukan wawancara terstruktur terhadap pihak-pihak yang mempunyai kewenangan khusus atas

penerapan standar kompetensi melalui metode *assessment center* dalam pengangkatan Kakanwil di lingkungan BKKBN.

6. Penentuan *site* penelitian

Site penelitian adalah Kantor BKKBN, yang berlokasi di Jl. Permata No.1 Halim Perdana Kusuma, Jakarta Timur 13650. Dan Kantor BKN Pusat yang berlokasi di Jl. Let. Jend. Sutoyo No.12, Jakarta Timur 13640.

7. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis berupaya mengikuti metodologi dan sistematika penulisan ilmiah agar diperoleh data yang obyektif, valid, dan tidak mengandung bias yang terlalu besar. Penggunaan tehnik pengumpulan data dengan *face to face interview* tidaklah terlepas dari adanya bias informan. Selain itu, penulis juga menemui hambatan berupa kesulitan menemukan informan yang tepat dan dapat mengetahui secara detail mengenai penerapan standar kompetensi dalam pengangkatan Kakanwil di lingkungan BKKBN. Hal ini dikarenakan tidak semua orang dapat memahami dan mengerti mengenai proses persiapan dan penerapan standar kompetensi dalam pengangkatan Kakanwil di lingkungan BKKBN.

Penulis juga mengalami hambatan untuk mendapatkan sejumlah data berkaitan dengan teknis penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* dalam pengangkatan Kakanwil di lingkungan BKKBN karena baik BKKBN maupun Pusat Penilaian Kompetensi PNS merahasiakan data tersebut untuk dipublikasikan. Oleh karena itu, untuk mendukung argumen mengenai permasalahan ini, penulis banyak menggunakan kutipan-kutipan wawancara dari informan karena tidak semua hasil wawancara penulis bisa tampilkan, dikarenakan pihak informan tidak ingin mempublikasikan beberapa hasil wawancara yang sifatnya krusial, seperti hasil wawancara dengan Kepala BKKBN Pusat, Kepala Bagian Pusat Penilaian Kompetensi dan beberapa hasil wawancara dari pihak *assessor* maupun administrator. Selain itu, penulis juga

tidak melakukan wawancara mendalam kepada pihak *assessi* sebagai salah satu pihak yang terkait dalam penerapan standar kompetensi melalui *assessment center* dalam pengangkatan Kakanwil di lingkungan BKKBN. Hal ini dikarenakan, keterbatasan waktu yang dibutuhkan penulis mengingat lokasi Kantor Wilayah yang berlokasi di Bandung.

Penulis menganggap berbagai hambatan yang muncul sebagai proses penelitian yang harus dilalui. Namun demikian, penulis tetap berusaha untuk mengikuti aturan-aturan dan metode ilmiah supaya hasil penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis dan ilmiah.

