

BAB III

PERAN *ASSESSMENT CENTER* DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI DI PEMERINTAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

TAHUN 2013

A. Peran *Assessment Center*

1. Memperoleh Kriteria Suatu Jabatan Tertentu

Dalam tahapan *assessment center* yang pertama kali dilakukan adalah melakukan analisis terhadap jabatan target untuk menentukan berbagai dimensi kompetensi yang diperlukan. Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai melakukan kaji ulang standar kompetensi yang telah ditentukan. Standar kompetensi yang digunakan *assessment center* dalam melakukan penilaian pegawai mengacu pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Serangkaian kriteria disusun secara baik sehingga diperoleh profile kompetensi pegawai yang jelas.

“Kita menggunakan standar kompetensi yang telah kita rumuskan. Ada 11 (sebelas) standar kompetensi yang kita gunakan untuk memperoleh profile jabatan. Pada dasarnya standar kompetensi itu mengacu pada Perka BKN No. 23 Tahun 2011”³⁸

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 23 Tahun 2011 mengatur tentang Pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan tersebut terdapat pedoman-pedoman dalam pengukuran

kompetensi pegawai termasuk didalamnya terdapat pedoman pengukuran kompetensi managerial menggunakan *assessment center*.

Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai Daerah Istimewa Yogyakarta dalam mengukur kompetensi sebagian besar mengacu pada peraturan tersebut. Artinya tidak sama persis seperti yang ada pada peraturan tersebut tetapi sebagian besar sama. Hal ini dikarenakan disesuaikan dengan aspek kebutuhan dan efektifitas pengukuran seperti misalnya dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara tersebut terdapat 14 standar kompetensi tetapi Balai Pengukuran kompetensi menggunakan 11 standar kompetensi artinya ada sebagian standar kompetensi ada yang digabung. Seperti misalnya pada Perka BKN ada standar kompetensi komunikasi tulis dan komunikasi lisan tetapi pada pelaksanaan di Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai kedua standar kompetensi tersebut digabungkan menjadi kompetensi komunikasi saja. Hal ini tidak jadi masalah karena memang dalam simulasi juga bisa dilihat aspek komunikasi lisan dan tertulis, misalnya saja ketika *assessee* disuruh presentasi dan menuliskan proposal. Kedua aspek tersebut sudah tercakup didalamnya. Selain itu memang dalam peraturan tersebut Bab II Poin C bagian 1 tentang persiapan pelaksanaan, Unit Pelaksana Teknis (Balai Pengukuran Kompetensi) sebagai penyelenggara memang mengharuskan mengkaji ulang (*review*) standar kompetensi yang akan digunakan.³⁹

Standar kompetensi yang ditetapkan oleh Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai Daerah Istimewa Yogyakarta berjumlah 11, masing-masing standar kompetensi memiliki level kompetensi yang diperlukan tergantung pada tingkat kebutuhan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Kompetensi yang dianggap memiliki *urgensi* yang lebih diberi skor tinggi agar para pegawai yang dinilai memiliki kualifikasi yang baik. Artinya Balai Pengukuran menggunakan standar yang memang sudah ditentukan sebelumnya. Kesebelas kriteria yang ditetapkan oleh Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai diantaranya, sebagai berikut:

Tabel 3.1
Standar Kompetensi Yang Gunakan Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai

NO.	KOMPETENSI	LEVEL				
		1	2	3	4	5
1.	Adaptasi Terhadap Perubahan				■	
2.	Analisis Strategis				■	
3.	Inisiatif				■	
4.	Integritas				■	
5.	Kegigihan				■	
6.	Kepemimpinan Strategis				■	
7.	Komunikasi				■	
8.	Membangun Hubungan Kerjasama Strategis				■	
9.	Mengambil Resiko			■		
10.	Pengambilan Keputusan Strategis				■	
11.	Perencanaan dan Pengorganisasian				■	

■ = Level Kompetensi Yang Ditetapkan
 Sumber: Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai DIY, 2014

Dari tabel diatas kriteria yang dipakai Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai ada adaptasi terhadap perubahan, analisis strategis,

inisiatif, integritas, kegigihan, kepemimpinan strategis, komunikasi

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah mengatur tentang eselonisasi termasuk didalamnya eselon II, berikut ini adalah tabel tentang eselon II dan uraian jabatannya:

Tabel 3.2
Eselon II dan Uraian Jabatan

No.	Eselon	Pangkat Terendah	Pangkat Tertinggi	Uraian Jabatan
1.	II A	IV/C	IV/D	Sekretaris Daerah
2.	II B	IV/B	IV/C	1. Asisten Pemerintahan 2. Asisten P2KRS 3. Asisten Administrasi 4. Sekretaris DPRD 5. Inspektur 6. Kepala Badan 7. Kepala Dinas 8. Staf Ahli

Sumber: PP No. 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah

Dari tabel diatas bisa kita lihat bahwa pemangku jabatan untuk eselon II adalah yang menduduki jabatan tinggi disetiap organisasi pemerintahan misalnya saja kepala badan atau kepala dinas. Pengukuran *assessment center* yang dilakukan di Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai mengukur calon pejabat eselon II. Hasil pengukuran tersebut menjadi salah satu gambaran kompetensi seseorang sebagai salah satu pertimbangan dalam peningkatan jabatan. Dengan kata lain pengukuran *assessment center* bertujuan untuk mengidentifikasi kader-kader calon pemimpin.

Dengan adanya *assessment center* maka akan diketahui kader-

bagaimana ia berkomunikasi, pengambilan keputusan, inisiatif, integritas dan lain-lain yang ditentukan dalam kriteria kompetensi. Semuanya akan terungkap, keunggulan dan kelemahan dari kompetensi managerial pegawai. Berbagai alat ukur kompetensi digunakan oleh Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai untuk mengidentifikasi kader-kader pemimpin, seperti:

- 1) Psikotes,
- 2) Wawancara kompetensi yaitu penilaian dengan menggunakan panduan wawancara terstruktur yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan diduduki,
- 3) Kuesioner kompetensi, yaitu penilaian dengan menggunakan panduan wawancara yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan diduduki, dan
- 4) Simulasi, antara lain:
 - a. *In-Try* merupakan simulasi dari situasi nyata yang dihadapi pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, dimana assessee diberi tugas untuk merespon masalah-masalah yang terkandung pada berkas-berkas soal yang diberikan.
 - b. *PW (Proposal Writing)* merupakan simulasi yang menugaskan assessee untuk membuat proposal tertulis.
 - c. Presentasi
Merupakan simulasi yang menugaskan assessee untuk

penyelesaian permasalahan dihadapan orang lain secara sistematis,

d. Analisis Kasus

Merupakan simulasi yang menugaskan *assessee* untuk menyelesaikan kasus yang diberikan.

- e. *LGD (Leaderless Group Discussion)* merupakan simulasi yang dilakukan dengan menggunakan satu atau beberapa persoalan yang harus diselesaikan secara bersama oleh para *assessee*.

Penilaian simulasi menggunakan matrik yang sudah dirancang oleh Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai. Tujuannya adalah untuk mempermudah dalam penilaian berikut ini adalah contoh matrik yang bisa digunakan dalam penilain simulai. Lihat tabel dibawah ini:

Tabel 3.3
Contoh Matrik Kompetensi vs Simulasi

Kompetensi \ Simulasi	In Tray	PW	LGD
Berfikir Analisis	X		X
Pengambilan Keputusan	X		X
Kepemimpinan	X		
Pendelegasian Wewenang	X		
Kerjasama			X
Komunikasi		X	X
Perencanaan dan Pengorganisasian	X	X	

Sumber: Peraturan Kepala BKN No. 23 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Bedanya matrik simulasi dengan standar kompetensi adalah

sedangkan matrik simulasi digunakan untuk menilai saat simulasi yang nantinya nilai dari simulasi diakumulasikan dalam standar kompetensi apakah pegawai memenuhi standar atau tidak. Tanda x pada matrik simulasi adalah menunjukkan kompetensi dalam simulasi yang harus dimiliki oleh pegawai.

Assessment center yang merupakan uji kompetensi dimana setiap *assessee* diperhatikan kesesuruhan tindakan dan sikapnya. Maka dari itu selama tes berlangsung ruangan yang digunakan juga dilengkapi oleh alat-alat yang mendukung.

“Ruangan yang digunakan kita lengkapi dengan cctv, agar selama tes berlangsung *assessor* dapat merekam dan mengamati sikap masing-masing pegawai.”⁴¹

Perekaman menjadi penting dilakukan agar *assessor* dapat melihat secara jelas kegiatan-kegiatan yang sudah dilaksanakan. *Assessor* juga bisa mengamati tindakan peserta saat tes berlangsung. Apalagi *assessor* merupakan para ahli psikologi yang tahu tentang psikologi seseorang. Hal ini bisa meningkatkan obyektifitas dalam penilaian.

3. Menghasilkan Strategi dan Tindakan Pengembangan

Untuk menghasilkan pegawai yang kompeten dan profesional tentunya diperlukan pengembangan-pengembangan yang tepat sasaran. Pengembangan yang tidak tepat justru akan menimbulkan pemborosan

anggaran. Maka dari itu di perlukan sumber-sumber data akurat yang dapat digunakan sebagai acuan dalam memenuhi kebutuhan pengembangan.

Assessment center merupakan metode yang akurat dalam menilai kompetensi manajerial pegawai. Hasil dari penilaian *assessment center* dibisa digunakan untuk strategi dan tindakan pengembangan yang tepat sasaran. Selain membuat laporan hasil penilain yang disampaikan kepada *assessee* dan kepada Badan Kepegawaian Daerah *assessment center* juga rutin membuat pemetakan mengenai kebutuhan-kebutuhan pengembangan apa saja yang diperlukan.

“Dalam pengukuran tentu ada yang tidak memenuhi standar kompetensi, untuk data orang-orang yang tidak memenuhi standar kompetensi ini kita petakan sehingga di peroleh kebutuhan pengembangan secara tepat. Pemetakan ini kita lakukan pertahun tujuanya adalah untuk mengumpulkan peserta yang tidak banyak tadi. Laporan tersebut kita serahkan kepada bagian pengembangan.”⁴²

Dalam proses penilain ada yang namanya proses integarasi data atau *assessor meeting* yang dimana dilaksanakan diskusi untuk mengklasifikasi hasil penilaian kompetensi *assessee* sebagai dasar penempatan dalam jabatan, dengan kategori:

- Memenuhi Syarat (MS), apabila aspek kompetensi yang dimiliki *assessee* memenuhi persyaratan minimal kompetensi jabatan.

- Masih Memenuhi Syarat (MMS), apabila terdapat kompetensi yang masih memerlukan pengembangan untuk dapat memenuhi persyaratan minimal kompetensi jabatan.
- Kurang Memenuhi Syarat (KMS), apabila kompetensi yang dimiliki *assessee* kurang memenuhi persyaratan minimal kompetensi jabatan dan diperlukan pengembangan dalam waktu yang cukup lama.
- Tidak Memenuhi Syarat (TMS), apabila kompetensi yang dimiliki *assessee* tidak memenuhi persyaratan minimal kompetensi jabatan dan sulit untuk dikembangkan.

Pegawai yang belum memenuhi standar kompetensi jabatan belum bisa untuk menduduki suatu jabatan atau perlu dikembangkan lagi. Dalam prakteknya pelaksanaan *assessment center* di Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai Daerah istimewa Yogyakarta pada tahun 2013 dilakukan 5 angkatan dalam satu tahun. Untuk mengetahui rinciannya bisa kita lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.4
Jumlah Pegawai Calon Eselon II Pemda DIY Yang Di Ukur Kompetensi Tahun 2013

No.	Angkatan	Jumlah
1.	I	6
2.	II	6
3.	III	6
4.	IV	6
5.	V	6
	Jumlah	30

Dari tabel diatas bisa kita lihat bahwa dalam satu tahun terdapat 5 angkatan dan dalam satu angkatan terdapat peserta sebanyak 6 orang. Dalam satu tahun berarti Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai mengukur kompetensi calon eselon II sebanyak 30 orang. Maka dari itu Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai melakukan pemetakan selama setahun sekali tujuannya adalah mengumpulkan data 30 orang tadi. Jadi, memang tidak banyak pegawai yang diukur, tidak banyak data yang dikumpulnya maka dari itu pemetakannya dilaksanakan dalam setahun sekali. Berikut ini adalah contoh dari profil kompetensi pegawai, dimana terdapat profil kompetensi yang masih kurang, tabel sebagai berikut:

Tabel 3.5
Contoh Kompetensi Yang Kurang

Rahasia

COMPETENCIES PROFILE

NO.	KOMPETENSI	LEVEL				
		1	2	3	4	5
1.	Adaptasi Terhadap Perubahan			X		
2.	Analisis Strategis			X		
3.	Inisiatif			X		
4.	Integritas			X		
5.	Kegigihan			X		
6.	Kepemimpinan Strategis		X			
7.	Komunikasi			X		
8.	Membangun Hubungan Kerjasama Strategis			X		
9.	Mengambil Resiko			 X		
10.	Pengambilan Keputusan Strategis			X		
11.	Perencanaan dan Pengorganisasian			X		

 = Level Kompetensi Yang Ditetapkan

Data diatas penulis peroleh dari Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai. Sengaja tidak dicantumkan nama orang yang diukur karena itu merupakan rahasia untuk yang bersangkutan. Dari data yang seperti diatas dikumpulkan dan dipetakan tiap tahun hingga diketahui kompetensi apa saja yang lemah dari pegawai. Setelah dipetakan di serahkan kepada Bagian Pengembangan Karier untuk keperluan penyusunan diklat.

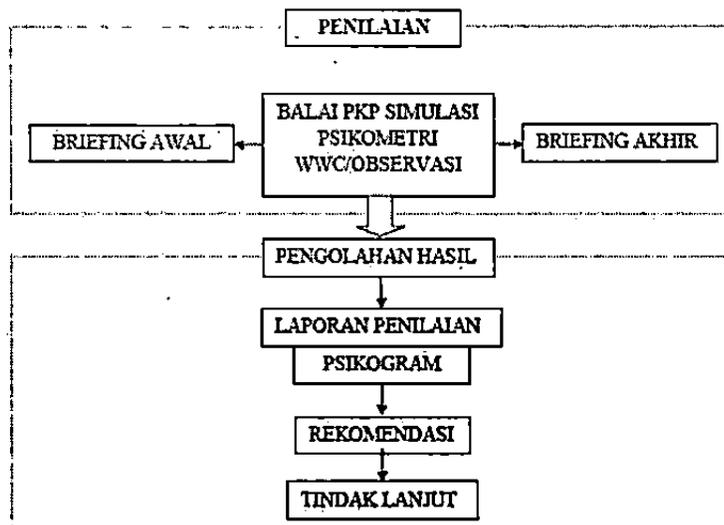
Misalnya pada data diatas terdapat kualifikasi "kelemahan" pada kompetensi kepemimpinan strategis dan dari hasil pemetakan ternyata memang banyak pegawai yang mengalami hal yang sama, maka ada kemungkinan data yang diserahkan kepada bagian pengembangan pegawai mereka akan merumuskan kebutuhan diklat yang mendukung terciptanya kompetensi kepemimpinan strategis. Misalnya saja dengan mengadakan *outbound* dan sejenisnya. Jadi, bisa kita katakan bahwa *assessment center* merupakan salah satu penyedia data akurat yang digunakan strategi dan tindakan pengembangan. Perlu diketahui bahwa data untuk kebutuhan pengembangan itu banyak terlebih data dari Satuan Kerja Pemerintah Daerah, yang tiap-tiap tahunnya mengajukan untuk diajukannya pengembangan. Namaun, tidak dinafikan bahwa *assessment center* juga berperan dalam penyedia data kebutuhan pengembangan tersebut. Dengan Penilaian sedemikian rupa *assessment center* bisa menghasilkan startegi

4. Mengidentifikasi Kebutuhan Pengembangan Managerial Pegawai

Seperti yang sudah dijelaskan diawal bahwa *assessment center* menggunakan kriteria-kriteria untuk mengidentifikasi kompetensi pegawai. Dari hasil tersebut juga diketahui kekurangan dan kelebihan pegawai, hingga akhirnya diketahui kebutuhan pengembangan managerial pegawai. Adapun mekanismenye adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1

Mekanisme Pengukuran Kompetensi



Sumber: Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai DIY, 2014

Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai melakukan *briefing* awal sebagai sarana pencerahan kepada peserta mengenai tujuan kegiatan. Kemudian dilakukan serangkaian tes yang meliputi simulasi, wawancara dan observasi. Pengolahan hasil sama dengan *assessor meeting* atau integrasi data. Penyusunan laporan yang salah satu isi didalamnya adalah psikogram yang mana didalam psikogram itu terdapat berbagai data hasil tes psikologi dan profil kompetensi. Rekomendasi diserahkan kepada

assessee sebagai acuan tindakan pengembangan bagi peserta dan diserahkan kepada Badan Kepegawaian Daerah sebagai salah satu referensi untuk kepentingan pengembangan karir.

Kebutuhan pengembangan manajerial pegawai dibutuhkan oleh organisasi dan oleh individu. Dibutuhkan oleh organisasi karena setiap organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kapasitas dalam manajerial yang baik. Setiap organisasi belum tentu memiliki kader pemimpin yang memiliki kemampuan manajerial yang baik. Maka dari itu diperlukan informasi yang memadai untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan sehingga pengembangan bisa dilaksanakan dengan tepat.

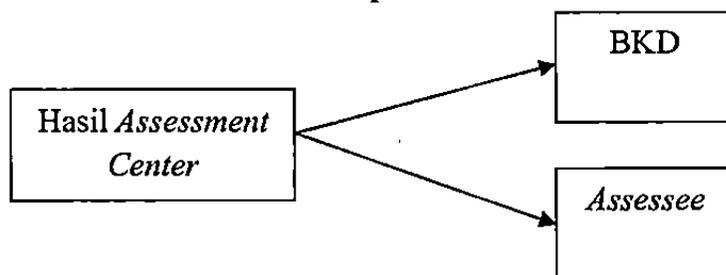
Assessment center di Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai bertugas untuk mengetahui atau mengidentifikasi kemampuan manajerial pegawai calon eselon II. Hasilnya tentunya data penilaian yang berisi profile kompetensi pegawai. Laporan tersebut tiap tahunnya petakan sehingga diperoleh profile kompetensi pegawai bagian mana yang unggul dan bagian mana yang lemah. Dengan kata lain *assessment center* mengidentifikasi kebutuhan manajerial pegawai untuk selanjutnya digunakan sebagai masukan dari perumusan kebutuhan diklat yang dilakukan oleh Bagian Pengembangan Pegawai.

Identifikasi kebutuhan pengembangan seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya juga bermanfaat untuk pengembangan manajerial secara

“Hasil *assessment center* kita serahkan ke BKD dan kita sampaikan langsung ke *assessee* sehingga mereka bisa melihat sendiri kompetensi apa yang mereka kurang dan kompetensi mana yang mereka unggul”⁴³

Hasil dari *assessment center* di serahkan kepada Badan Kepegawaian Daerah dan juga diserahkan kepada Pegawai yang bersangkutan. Pegawai juga diberikan langsung masukan-masukan langsung oleh *assessor* terkait “kelemahan” kompetensi pegawai. Sehingga mereka juga akan mengetahui kebutuhan pengembangan mereka. Berikut ini adalah gambar alur penyerahan laporan:

**Gambar 3.2:
Alur Laporan**



Sumber: Hasil wawancara dengan *Assessor*, 2014

Dengan disampaikannya langsung kepada pegawai maka pegawai akan tahu kebutuhan pengembangan manajerial pegawai. Dari penyampai ini individu (*feedback*) pegawai bisa melakukan pengembangan yang dilakukan tidak hanya dilingkup Badan Kepegawaian Daerah tetapi juga bisa dengan cara-cara tersendiri, misalnya saja belajar dengan buku, ikut pelatihan, dan sebagainya.

⁴³ Hasil wawancara dengan salah satu assessor pada tanggal 20 Maret 2014 pukul 09.00

B. Peran *Assessment Center* Dalam Pengembangan Karier Pegawai Di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta

Dalam prakteknya *assessment center* yang dilakukan oleh Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai Daerah Istimewa Yogyakarta adalah untuk mengukur kompetensi manajerial pegawai calon eselon II. Seperti yang sudah dijelaskan diawal bahwa pengembangan karier pegawai adalah proses peningatan kemampuan kerja individu. Kaitannya pengembangan karier pegawai dan *assessment center* ada beberapa kegiatan yang berhubungan langsung. Ada setidaknya 3 kegiatan pengembangan karier, yaitu mutasi, promosi, dan diklat.

1. Mutasi/Transfer

Mutasi merupakan salah suatu langkah penyegaran agar pegawai tidak merasa jenuh dalam bekerja. Situasi jenuh dalam bekerja membuat orang tidak produktif dalam bekerja. Maka dari itu Badan Kepegawaian Daerah yang mana bertugas mengelola sumber daya manusia daerah memiliki andil besar dalam memecahkan masalah ini. Mutasi atau transfer juga berguna bagi pegawai sebagai langkah pembinaan dengan adanya mutasi pegawai akan mengalami situasi baru, lingkungan baru, tanggung jawab baru serta permasalahan-permasalahan baru sehingga pegawai akan lebih berkembang. Inilah point dimana mutasi disebutkan sebagai salah satu bentuk pengembangan karir pegawai.

Mutasi di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta dilaksanakan oleh beberapa badan terkait. Bukan sekedar Badan Kepegawaian Daerah

sekenaknya memutasi pegawai. Awalnya mutasi diusulkan oleh instansi atau organisasi yang bersangkutan kepada Badan Kepegawaian Daerah. Kemudian Badan Kepegawaian Daerah akan melihat berbagai aspek dan berkonsultasi bersama Baperjakat serta mempertimbangkan pegawai yang akan dimutasi. Jika Baperjakat tidak menyetujui adanya mutasi maka mutasi tidak bisa dilaksanakan. Baperjakat juga memiliki hak mengusulkan pegawai yang akan dimutasi.

Adapun prosedur pelaksanaan mutasi atau transfer pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- a. Secara umum pengadaan mutasi pegawai, harus dilakukan oleh instansi yang bersangkutan. Dimana instansi yang bersangkutan mengajukan permohonan mutasi pegawai ke Badan Kepegawaian Daerah. Akan tetapi sebelum melakukan mutasi kita harus melihat kompetensi pegawai baik keterampilan, kemampuan serta kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas.
- b. Setelah pengajuan diterima oleh Badan Kepegawaian Daerah maka langkah selanjutnya adalah melihat persyaratan pegawai yang mau dimutasi.
- c. Untuk mengambil keputusan maka Badan Kepegawaian Daerah harus rapat dengan Baperjakat untuk mempertimbangkan dan mengambil keputusan mutasi pegawai. Dalam pelaksanaan rapat ini ada perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional dimana jika yang

dimutasi adalah pejabat struktural maka harus dibahas dan dirapatkan dengan Baperjakat, akan tetapi jika yang mutasi adalah pegawai fungsional maka tidak perlu dibahas dan rapat dengan baperjakat.

- d. Setelah pembahasan dan memepertimbangkan pegawai yang mau dimutasi maka dikeluarkan surat keputusan (SK) untuk dilakukan mutasi atau transfer pegawai.

Mutasi sangat berguna bagi organisasi maupun bagi pegawai. Bagi organisasi berguna untuk menyegarkan lingkungan organisasi, meningkatkan kinerja organisasi khususnya dalam hal pelayanan. Hal ini tentu dengan catatan bahwa pelaksanaan mutasi dilaksanakan dengan benar sesuai dengan prosedur dan bersikap *fair* terhadap setiap pegawai. Dalam beberapa kasus di daerah lain yang tidak menggunakan *assessment center* memang mutasi sering diikuti dengan kepentingan-kepentingan politik penguasa. Disinilah salah satu peran dari pelaksanaan *assessment center* yang mana dengan adanya *assessment center* dapat menghasilkan data yang obyektif mengenai kompetensi pegawai sehingga dapat digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk proses mutasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan begitu proses mutasi/transfer bisa lebih tepat dan lebih adil. Selain itu mutasi juga berguna untuk individu pegawai sendiri. Suasana kerja Pegawai Negeri Sipil yang "itu-itu saja", membuat pegawai jenuh dan sukar untuk berkembang.

"...syarat pegawai dimutasi adalah salah satunya dengan melalui
..... adalah mengetahui potensi kompetensi

banyak. Seperti yang sudah dijelaskan di awal *assessment center* memang diperuntukkan untuk mengukur kompetensi calon eselon II yang notabeneanya pimpinan. Kendati tidak terlalu banyak perannya *assessment center* bisa jadi merupakan peran penting sebagai langkah awal seleksi bagi calon pimpinan.

“...masa berlaku *assessment center* itu 2 tahun, nah misal seseorang dalam sebuah tahun sudah dilakukan *assessment center* tapi tidak jadi dimutasi data hasil *assessment center* masih kita simpan hingga masa berlakunya. Sehingga sewaktu-waktu bisa kita gunakan apabila pejabat yang bersangkutan akan dimutasi/transfer...”⁴⁵

Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Daerah No. 23 tahun 2011 Tentang Pedoman Penilaian Pegawai Negeri Sipil di dalam Lampiran Bab III mengenai mekanisme penilaian kompetensi menyatakan bahwa Penilaian PNS berlaku selama 2 tahun. Hal ini dikarenakan setiap hasil penilaian tentunya tidak bisa digunakan untuk selamanya karena bisa saja kompetensi seseorang meningkat atau menurun pada waktu berikutnya atau bisa saja karena sewaktu pelaksanaan tes pegawai yang bersangkutan mengalami sakit, dan sebagainya. Maka dari itu dibatasilah dengan masa berlaku tes yaitu 2 tahun. Berikut ini mutasi yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013:

⁴⁵ Hasil wawancara dengan kepala badan kepegawaian daerah Yogyakarta tahun 2013. (Makalah)

Tabel 3.7

Mutasi Eselon II Pemerintah DIY Tahun 2013

No	Jabatan Dan Unit Kerja Lama	Jabatan Dan Unit Kerja Baru
1.	Kepala Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah DIY (II.a)	Kepala Dinas Kelautan dan perikanan DIY (II.a)
2.	Pegawai Negeri Sipil Daerah Pada Pemerintah Daerah DIY (II.a)	Staf Ahli Gubernur DIY Bidang Pemerintahan (II.a)
3.	Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan DIY (II.a)	Kepala Badan Pemberdayaan Perempuan dan Masyarakat dan Masyarakat DIY (II.a)
4.	Staf Ahli Gubernur DIY Bidang Pemerintahan (II.a)	Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat DIY (II.a)

Sumber: BKD DIY, 2013

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa mutasi yang dilakukan oleh Pemeritah Daerah Istimewa Yogyakarta selama tahun 2013 sebanyak 4 pegawai. Mutasi dilakukan untuk pegawai yang menduduki eselon II. Mutasi eselon II, dalam hal ini *assessment center* tetap digunakan karena masa berlaku hasil *assessment center* 2 tahun.

2. Promosi

Promosi memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang dinanti-nantikan. Promosi jabatan menimbulkan tanggung jawab seseorang semakin besar dan tentunya diikuti dengan kenaikan pendapatan. Dengan promosi berarti ada semacam pengakuan akan kemampuan seseorang sehingga orang tersebut dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi terjadi tatkala seseorang pegawai berpindah dari suatu

jenjang organisasinya. Pada saat dipromosikan pegawai umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dalam keahlian, kemampuan dan tanggung jawab dengan begitu para pegawai akan menerima kenaikan gaji dan kadang-kadang tunjangan, otoritas dan status yang lebih tinggi. Inilah point dari apa yang disebut dengan pengembangan karir. Promosi juga harus mempertimbangkan banyak hal agar penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan tanggungjawab yang akan dijalankan. Promosi yang tidak sesuai dengan kemampuan dan tuntutan pekerjaan yang akan ia jalankan justru akan menimbulkan "kemuduran" bagi organisasi.

Selain itu juga bagi pegawai yang dipromosikan tapi dalam kenyataan pegawai tidak bisa menanggung apa yang sudah menjadi tugasnya justru akan menimbulkan prustasi bagi pegawai. Bagi pegawai lain tentu dengan adanya promosi yang tidak tepat akan menimbulkan sentimen yang mana akan terjadi banyak kecurigaan. Kecurigaan akan syarat kepentingan politik penguasa.

Maka dari itu diperlukan adanya sistem penilaian yang tepat yang mana hasil dari penelitian lebih obyektif. Promosi dilakukan untuk mengisi jabatan yang kosong. Badan Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan promosi melalui serangkaian proses yang cukup panjang. Awalnya SKPD mengusulkan pegawainya yang akan dipromosikan kepada Badan Kepegawaian Daerah selaku organisasi yang menangani masalah kepegawaian. Akan tetapi dalam usulan pegawai yang akan dipromosikan SKPD harus melihat kompetensi dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai agar nantinya setelah dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi

pegawai tersebut diharapkan bisa bekerja dengan professional serta menegakkan disiplin pegawai. Setelah usulan pegawai yang mau dipromosikan diterima oleh organisasi pengelola kepegawaian maka usulan tersebut diajukan kepada Baperjakat untuk mendapat nota pertimbangan sehingga bisa dilaksanakan promosi jabatan.

Jika nota pertimbangan dari Baperjakat sudah disimpulkan maka dibuat susunan rencana Surat Keputusan Gubernur yang menyatakan pegawai tersebut dapat untuk dipromosikan. Surat keputusan promosi yang ditandatangani oleh gubernur dikeluarkan.

Promosi dilakukan untuk mengisi jabatan yang kosong. Bisa jabatan kosong itu ditinggalkan untuk jangka panjang atau sementara. Dilihat dari fungsi ini tujuannya adalah untuk memastikan agar roda organisasi bisa berjalan dengan baik. Sekali lagi, juga dengan catatan promosi dilakukan dengan prosedur yang benar dan menunjuk orang-orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan.

Isu promosi yang didasarkan pada kepentingan politik penguasa memang tidak bisa kita hindarkan. Terlebih sistem atau prosedur dari promosi jabatan memang melibatkan penguasa. Tetapi sebagai langkah awal untuk mengurai dampak buruk itu. Diperlukan seleksi lebih awal untuk mendapatkan orang-orang pilihan yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan. Di Badan Kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta sendi

Hal ini dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta melalui UPT Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai yang menggunakan *assessment center* untuk mengukur kompetensi pegawai yang akan menduduki suatu jabatan, terutama dalam kasus Daerah Istimewa Yogyakarta diperuntukan untuk calon eselon II atau setingkat kepala dinas.

“..*Assessment center* kita lakukan untuk mengukur kompetensi manajerial calon eselon II. Sehingga dengan adanya *assessment center* akan kita ketahui keunggulan dan kelemahan pegawai”⁴⁶

Sebenarnya ada banyak faktor yang mempengaruhi pengembangan karier seseorang (promosi) seperti kebijakan organisasi, prestasi kerja, *track record*, dan latar belakang pendidikan, *assessment center* sendiri merupakan salah satu faktor bagi seorang pegawai untuk naik jabatan. Setidaknya dengan *assessment center* bisa diperoleh mengenai gambaran kompetensi pegawai sehingga promosi atau kenaikan jabatan akan lebih tepat.

Jadi, bisa kita lihat disini memang peran *assessment center* tidak terlalu banyak, tetapi juga kita tidak bisa menghirukan peran ini karena peran yang sedikit ini sangat membantu yaitu untuk melihat kompetensi pegawai. Hingga pada akhirnya dengan adanya *assessment center* bisa dilihat layak atau tidak seorang pegawai untuk dipromosikan.

Dari hasil penelitian yang dilaksanakan penulis diperoleh data promosi pegawai Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013 sebanyak 129, berikut rinciannya:

Tabel 3.8
Jumlah Pegawai Yang Dipromosi Tahun 2013

No	Eselon	Jumlah	Persentase
1	II	7	5%
2	III	39	30%
3	IV	83	65%
Jumlah		129	100%

Sumber: BKD DIY, 2013

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa jumlah pegawai yang dimutasi sebanyak 129 pegawai. Dengan rincian eselon II sebanyak 7 pegawai atau 5% dari total keseluruhan, eselon III sebanyak 39 pegawai atau 30% dari total keseluruhan, dan eselon IV sebanyak 83 pegawai atau 65%.

Promosi atau kenaikan jabatan ke eselon II ada 7 pegawai dari atau 5% dari total keseluruhan. Maka dapat disimpulkan peran *assessment center* terhadap promosi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah 5%, atau bisa dibalang tidak terlalu berpengaruh secara signifikan terhadap promosi secara keseluruhan. Tapi peran sedikit ini penting karena menyangkut seleksi awal untuk calon pimpinan. Berikut ini adalah promosi eselon II yang dilakukan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2013:

pengembangan karier bertugas menyusun diklat, bagian promosi dan mutasi ada bidangnya sendiri”⁴⁷

Pendidikan dan pelatihan atau yang biasa disingkat diklat merupakan salah satu startengi pengembangan pegawai. Badan Kepagawaian Daerah memiliki tugas untuk menyusun rencana dan melaksanakan diklat yang menjadi kebutuhan dalam pengembangan pegawai. Diklat dilaksanakan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi atau kemampuan individu pegawai dalam menjalankan tugas. Maka dari itu penyusunan rencana diklat menjadi salah satu penentu untuk menghasilkan diklat yang tepat sesuai dengan kebutuhan. Disinilah poin dari peran *assessment center* yaitu dengan menyediakan data hasil pelaksanaan untuk keperluan diklat. Seperti yang sudah dijelaskan di awal bahwa *assessment center* melakukan pemetaan tiap tahun dengan tujuan untuk mengetahui kompetensi dari pegawai yang “masih lemah”. Misalnya, masalah hasil dari pemetaan diketahui bahwa banyak pegawai yang kemampuan komunikasinya masih lemah maka dari pemetaan ini diserahkan ke Badan Kepegawaian Daerah yang kemudian menjadi rujukan bagi bagian pengembangan untuk melakukan pelatihan *public speaking*.

Hasil *assessment center* merupakan salah satu rujukan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan. Selain itu masih ada rujukan yang lain seperti pengumpulan SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yang mengumpulkan data kebutuhan diklat. Meskipun hanya merupakan salah satu

atau hanya sebagai pendukung dari perumusan kebutuhan diklat *assessment center* juga tidak dikesampingkan begitu saja karena hasil yang lebih obyektif daripada yang diperoleh *assessment center* ini akan menjadi salah satu rujukan strategis.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan aspek penting dalam manajemen sumberdaya manusia. Dalam hal ini sudah menjadi tugas wajib bagi Badan Kepegawaian Daerah untuk menyusun dan melaksanakan kebutuhan diklat. Diklat yang tepat sasaran akan mampu meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai sehingga profesionalitas pegawai. Oleh karena itu, tujuan diadakanya diklat adalah untuk membentuk dan meningkatkan kemampuan, kapasitas, dan kompetensi pegawai dalam menjalankan tugas. Lebih dari itu, dengan adanya diklat maka secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja dari organisasi yang bersangkutan karena memiliki sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugas secara profesional.

Sumber daya manusia yang memiliki kualitas kemampuan dan kompetensi yang baik juga sangat menunjang terbentuknya pemerintahan yang efektif, efisien dan akuntabel. Dalam kaitannya dengan *assessment center* yang tugasnya menyediakan data akurat untuk pengembangan calon pemimpin maka terbentuklah diklat yang sesuai kebutuhan manajerial sehingga terbentuklah pimpinan yang siap menjalankan tugasnya dengan baik. *Assessment center* menjadi salah satu penyedia data kebutuhan

“...memang sudah menjadi keharusan bagi *assessment center* sebagai penyedia data kompetensi pegawai untuk menyerahkan kepada bagian pengembangan agar dapat dirumuskan diklat yang sesuai...”⁴⁸

Pada tahun 2013 Badan Kepegawaian Daerah melakukan banyak diklat. Berikut ini adalah sebagian diklat yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta pada kurun waktu 2013:

Tabel 3.10
Pelaksanaan Diklat BKD 2013

No.	Jenis>Nama Diklat	Latar Belakang	Jumlah Peserta
1.	Diklat <i>Public Speaking</i>	Ketrampilan komunikasi yang baik akan mempengaruhi dalam pencapaian tujuan.	30 orang
2.	Diklat TOT Outbound	Dalam outbound terkandung materi seperti <i>personal effectiveness, effective team building</i> , maupun <i>quality leadership</i> yang harus dipahami dan diperlukan sebagai sorang pemimpin	30 orang
3.	<i>Workshop</i> Pengembangan Aparatur Berwawasan Seni dan Budaya	Pengembangan potensi kreativitas seni/budaya merupakan salah satu pendekatan yang berguna untuk memunculkan pola kepemimpinan yang humanis, kinerja yang optimal dan kemampuan membangun tim kerja yang efektif.	50 orang
4.	Diklat Toefl Preperation	Kemampuan bahasa inggris penting untuk membangun kerjasama dengan orang luar negeri, misalnya, sektor pariwisata.	30 orang
5.	Diklat Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)	Sistem Pengendalian Internal diatur oleh PP no 60 tahun 2008. merupakan proses integral pada tindakan dan kegiatan terus menerus oleh pemimpin dan pegawai untuk memberikan keyakinan akan pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.	40 orang

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta, 2013

Tabel di atas merupakan sebagian dari diklat yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2013.

Sebenarnya diklat yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta sangat banyak, Penulis mengambil contoh atau beberapa saja hanya untuk sekedar menggambarkan bahwa peran dari *assessment center* itu ada setidaknya sebagai masukan dalam penyusunan kebutuhan diklat. Contohnya seperti diklat-diklat yang ada pada tabel diatas. Misalnya saja *outbound* yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman terhadap arti kepemimpinan dan *public speaking* untuk meningkatkan kemampuan dalam berkomunikasi.

Selain itu juga ada diklat-diklat yang diperuntukan untuk pimpinan atau biasa disebut diklatpim yang secara khusus diperuntukkan untuk calon pimpinan. Diklatpim dimulai tingkat II sampai IV. Diklatpim tingkat II dilakukan untuk calon eselon II, dan seterusnya. Kesemuanya itu dilakukan untuk meningkatkan kompetensi khususnya kompetensi manajerial. “...*assessment center* membantu kita dalam menyusun kebutuhan diklat untuk pegawai...”⁴⁹. Disinilah point dari peranan *assessment center* yang mana fungsi utamanya untuk menyajikan data laporan untuk pengembangan karir calon pimpinan.

Dari uraian diatas dapat digambarkan menggunakan tabel apa saja peran dari *assessment center* yang dilakukan oleh Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai. Berikut Gambar dari peran *assessment center* dalam pengembangan karir di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta:

Tabel 3.11 : Peran Assessment Center Dalam Pengembangan Karier Pegawai

Pengembangan Karier Assesment Center	Mutasi/ Transfer	Promosi	Diklat
Memperoleh Kriteria Jabatan Yang Tertentu	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan standar kompetensi yang ketat sehingga diperoleh kreteria jabatan yang jelas. - Ada 11 standar kompetensi. - Hasil dari <i>assessment center</i> berlaku sampe 2 tahun. sehingga bisa digunakan sebagai rujukan mutasi atau transfer selama masa berlaku tersebut. 	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap pegawai yang akan menjabat eselon II wajib di <i>assessment center</i> sehingga diperoleh kriteria jabatan bahwa pegawai layak dipromosikan atau tidak. - Menggunakan level kompetensi yang telah ditetapkan, sebagai seleksi awal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Standar Kompetensi yang banyak tidak memenuhi syarat jabatan yang ditentukan maka dilakukanlah diklat untuk meningkatkan kemampuan pegawai. - Dilakukan pemetaan pertahun.
Mengidentifikasi Kader-Kader Pemimpin	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Assessment center</i> digunakan untuk mengidentifikasi kader-kader pemimpin, dalam hal ini calon eselon II. - Calon eselon II yang sudah diuji dengan <i>assessment center</i> tapi tidak lolos karena mungkin banyak yang lebih bagus, datanya masih disimpan sampai masa berlaku. - Ada 4% pegawai yang dimutasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil <i>assessment center</i> digunakan untuk promsi jabatan eselon II. - Ada 5% pegawai yang dipromosi. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Assessee</i> yang belum memiliki kemampuan kepemimpinan yang bagus dilakukan diklat yang dibutuhkan. - Menggunakan alat ukur yang banyak seperti, psikotes, wawancara, kuisisioner, dan simulasi.
Menghasilkan Strategi dan Tindakan Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> - Kriteria-kriteria dalam <i>assessment center</i> digunakan untuk menilai layak atau tidak pegawai dimutasi yang notabennya dengan lingkungan yang baru. -Ada 4 pegawai yang dimutasi. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pegawai layak atau tidak dipromosikan salah satunya tergantung dari hasil <i>assessment center</i>. - Ada 7 pegawai yang dipromosi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil pemetaan tiap tahun digunakan untuk menyusun kebutuhan diklat. - Ada 30 pegawai yang dites tiap tahun.
Mengidentifikasi Kebutuhan Pengembangan Manajerial Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Inti dari <i>assessment center</i> adalah untuk mengetahui kemampuan manajerial pegawai hingga diperoleh data apakah pegawai layak tau tidak untuk dimutasi sebagai langkah pengembangan. - Ada 6 angkatan pelaksanaan <i>assessment center</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan apakah pegawai layak atau tidak untuk dipromosikan. - Menempatkan pegawai pada jabatan yang tepat 	<ul style="list-style-type: none"> - Kekurangan manajerial seperti kemampuan komunikasi maka disusunlah program pelatihan <i>public speaking</i>. - Adanya diklat yang mendukung pengembangan manajerial seperti: <i>outbound, toefl</i>, dll.