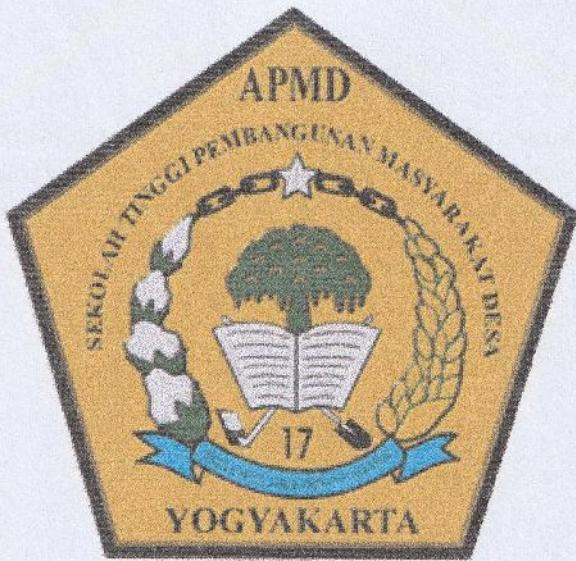


**OPTIMALISASI HASIL PENILAIAN KOMPETENSI  
PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA PEMERINTAH KOTA MAGELANG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat  
Magister pada Program Studi Ilmu Pemerintahan**



disusun oleh:  
SUTRISNA  
22610047



**PROGRAM MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN  
SEKOLAH TINGGI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA "APMD"  
YOGYAKARTA**

**2024**

HALAMAN JUDUL

**OPTIMALISASI HASIL PENILAIAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI  
SIPIL PADA PEMERINTAH KOTA MAGELANG**



**PROGRAM MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN  
SEKOLAH TINGGI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA “APMD”  
YOGYAKARTA  
2024**

## HALAMAN PENGESAHAN

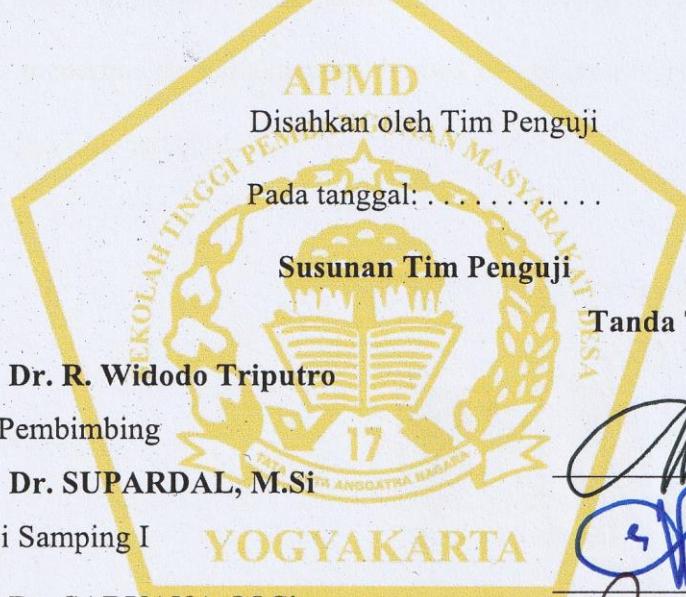
TESIS

### OPTIMALISASI HASIL PENILAIAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA PEMERINTAH KOTA MAGELANG

Disusun oleh:

Sutrisna

22610047



Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan



Dr. Suglyanto, S.Sos., M.M

## **PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Sutrisna

NIM : 22610047

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis berjudul Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Magelang adalah benar karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam tesis tersebut telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tesis dan gelar yang saya peroleh dari tesis tersebut.

Yogyakarta, 27 Juni 2024

Yang membuat pernyataan,



## **HALAMAN MOTTO**

“Barangsiapa menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu, Allah SWT memudahkan jalan menuju surga untuknya. Sungguh, para malaikat meletakkan sayap-sayap mereka untuk penuntut ilmu karena senang dengan apa yang ia lakukan. Sungguh, orang berilmu itu dimintakan ampun oleh siapapun yang berada di langit dan siapapun yang berada di bumi, bahkan ikan-ikan di air. Keutamaan orang berilmu atas ahli ibadah laksana keutamaan bulan atas seluruh bintang-bintang. Ulama itu pewaris para Nabi. Para Nabi tidak mewariskan dinar ataupun dirham, mereka hanya mewariskan ilmu. Maka siapa yang mengambil ilmu, ia mengambil bagian yang banyak” (HR. Abu Dawud dan At-Tirmidzi)

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Segala puji hanya bagi Allah SWT. dan rosulnya Muhammad SAW., atas berkat rahmat dan karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Magelang. Dengan penuh rasa syukur, peneliti mempersembahkan rasa terimakasih yang sebesarnya kepada :

1. Ibuku, Sureni, terimakasih atas do'a dan ridhonya, semoga jerih payah ini menjadi berkah dan membawa kemaslahatan.
2. Istri dan anak-anakku : Rini Rahayu, Ridwan Ibrahim Salim, Rahmat Abu Salim dan Raya Aulia Salim, terimakasih untuk kasih sayang dan supportnya.
3. Kepala BKPSDM Kota Magelang beserta seluruh jajarannya, khususnya rekan-rekan Bidang Pengembangan Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan, yang selalu memberi semangat dan kemudahan bagi peneliti selama pengambilan data informasi dan penyelesaian tesis ini.
4. Dr. R. Widodo Triputro, selaku dosen pembimbing, terimakasih atas arahan dan ilmu yang telah diberikan selama penulisan tesis.
5. Dr. Supardal, M.Si., selaku dosen Penguji I dan Dr. Saryana, M.Si., selaku dosen penguji II, terimakasih atas saran dan masukannya dalam penyempurnaan penulisan tesis ini.
6. Direktur Pascasarjana Program Magister Ilmu Pemerintahan beserta seluruh Dosen dan Staf Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta.

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillaah peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kota Magelang dengan baik dan lancar. Penilaian kompetensi merupakan faktor penting dalam implementasi manajemen kepegawaian berdasarkan Merit Sistem. Tesis ini berisi gambaran proses penyelenggaran penilaian kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Magelang terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang, dan sejauh mana pemanfaatannya dalam manajemen kepegawaian. Peneliti menyadari masih terdapat kekurangan dan kelemahan dalam penulisan tesis ini, mengingat durasi waktu penelitian yang cukup singkat dan pengambilan data hanya dilakukan terhadap informan yang jumlahnya terbatas serta dipilih berdasarkan subyektivitas peneliti. Namun demikian data informasi yang diperoleh cukup obyektif dan representative, oleh karenanya peneliti berharap bahwa tesis dengan judul Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kota Magelang dapat bermanfaat baik secara akademis maupun secara praktis.

Peneliti sangat berterimakasih kepada para informan yang telah dengan sabar dan tulus memberikan data informasi secara terbuka, kepada teman-teman seperjuangan mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan STPMD – APMD Angkatan 30, atas semangat dan dukungannya. Juga kepada berbagai pihak yang telah berperan dalam penyelesaian tesis ini. Tidak akan pernah ada ruang yang cukup dalam halaman ini untuk menuliskan, namun akan selalu tersedia ruang yang luas dihati untuk mengenang kebaikan kalian.

Sutrisna

Yogyakarta, 27 Juni 2024

**DAFTAR ISI**  
**OPTIMALISASI HASIL PENILAIAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI  
SIPIL PADA PEMERINTAH KOTA MAGELANG**

**HALAMAN JUDUL**

HALAMAN PENGESAHAN ..... i

PERNYATAAN ..... ii

HALAMAN MOTTO ..... iii

HALAMAN PERSEMBAHAN ..... iv

KATA PENGANTAR ..... v

DAFTAR ISI ..... vi

DAFTAR TABEL ..... ix

DAFTAR GAMBAR ..... x

INTISARI ..... xi

ABSTRAK ..... xii

BAB I PENDAHULUAN ..... 1

    A. Latar Belakang Masalah ..... 1

    B. Kajian Literatur ..... 11

    C. Fokus Penelitian ..... 14

    D. Rumusan Masalah ..... 14

    E. Tujuan dan Manfaat Penelitian ..... 14

    F. Kerangka Konseptual ..... 15

        1. Pegawai Negeri Sipil ..... 15

        2. Kompetensi Pegawai Negeri Sipil ..... 19

        3. Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil ..... 24

BAB II METODOLOGI ..... 47

    A. Jadwal Penelitian ..... 47

    B. Lokasi Penelitian ..... 47

    C. Teknik Pengumpulan Data ..... 47

        1. Observasi ..... 48

        2. Wawancara ..... 48

        3. Dokumentasi ..... 48

    D. Teknik Pemilihan Informan ..... 49

E. Teknik Analisis Data .....	50
1. Reduksi Data .....	50
2. Penyajian Data.....	50
3. Penarikan Kesimpulan.....	51
<b>BAB III PROFIL BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>52</b>
A. Selayang Pandang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	52
B. Visi dan Misi.....	55
C. Struktur Organisasi .....	59
D. Tugas dan Fungsi .....	62
E. Kepegawaian.....	70
F. Sarana dan Prasarana .....	73
G. Mekanisme Penilaian Kompetensi.....	79
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>86</b>
A. Proses Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Magelang.....	88
1. Perencanaan dan Persiapan Penilaian Kompetensi .....	88
2. Pelaksanaan Penilaian Kompetensi .....	99
3. Pelaporan dan Evaluasi Penilaian Kompetensi .....	106
B. Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Magelang.....	116
1. Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi untuk Pengisian Jabatan .....	116
2. Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi untuk Pengembangan Karier dan Manajemen Talenta .....	130
3. Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi untuk Pengembangan Kompetensi.....	136
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>140</b>
A. Kesimpulan .....	140
B. Saran .....	141
C. Kelemahan Penelitian .....	142
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>143</b>

LAMPIRAN .....	146
1. Ijin Penelitian .....	146
2. Surat Keterangan telah melakukan penelitian .....	147
3. Panduan Wawancara .....	148
4. Daftar Dokumen .....	153

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1..Matriks Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) .....	27
Tabel 2..Aspek Potensi.....	44
Tabel 3..Klasifikasi Rekomendasi dan Kriteria .....	45
Tabel 4..Sarana Dan Prasarana Kantor .....	74

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1	Hasil Penilaian Kompetensi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama .....	8
Gambar 2	Hasil Penilaian Kompetensi Pejabat Administrator.....	9
Gambar 3	Hasil Penilaian Kompetensi dan Potensi Pejabat Pengawas .....	10
Gambar 4	Peta Administratif Kota Magelang .....	54
Gambar 5	Bagan Struktur Organisasi BKPSDM.....	60
Gambar 6	Grafik Jumlah Pegawai Berdasar Pendidikan.....	71
Gambar 7	Grafik Jumlah Pegawai Berdasar Golongan .....	72
Gambar 8	Peta Jabatan BKPSDM Kota Magelang .....	73
Gambar 9	Mekanisme Penilaian Kompetensi.....	81
Gambar 10	Keputusan Walikota Magelang tentang Pembentukan Tim Pengarah Penilaian Kompetensi dan Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi Sumber Daya manusia Aparatur Pemerintah Kota Magelang .....	92
Gambar 11	Contoh Surat Pemanggilan Peserta Penilaian Kompetensi.....	97
Gambar 12	Contoh Format Daftar Riwayat Hidup.....	98
Gambar 13	Contoh Laporan Rekapitulasi Hasil Penilaian Kompetensi.....	102
Gambar 14	Contoh Laporan Individu .....	109
Gambar 15	Contoh Laporan Penyelenggaran Penilaian Kompetensi.....	110
Gambar 16	Tangkap Layar Format Evaluasi Penilaian Kompetensi.....	111
Gambar 17	Contoh Pertimbangan Tim Penilai Kinerja.....	119
Gambar 18	Hasil Penilaian Kompetensi Pejabat Administrator.....	123
Gambar 19	Contoh bentuk peta Talent Box .....	133
Gambar 20	Peraturan Walikota Tentang Manajemen Talenta.....	135
Gambar 21	Peraturan Walikota Magelang Tentang Pola Karir .....	136
Gambar 22	Analisa Kesenjangan Kompetensi PNS .....	138

## INTISARI

Salah satu cara untuk mewujudkan ASN professional adalah dengan penerapan manajemen kepegawaian berbasis Merit Sistem. Merit Sistem merupakan manajemen kepegawaian yang berdasarkan pada kompetensi, kualifikasi, kinerja dan non deskriminatif. Penilaian kompetensi terhadap sumberdaya manusia aparatur merupakan bagian penting dalam Merit Sistem. Proses penilaian kompetensi harus mempedomani peraturan Kepala BKN Nomor 26 Tahun 2019. Hasilnya harus memenuhi standar baku mutu yang telah ditentukan dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang telah melaksanakan penilaian kompetensi terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Hasilnya menunjukkan ada kesenjangan cukup besar antara kompetensi yang dimiliki oleh PNS dengan syarat kompetensi jabatan yang diduduki. Sehingga menarik untuk diteliti apakah proses penyelenggaraan penilaian kompetensi PNS yang dilaksanakan sudah sesuai ketentuan atau manajemen kepegawaian yang dilakukan di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang tidak berbasis pada hasil penilaian kompetensi PNS.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang. Teknik pengumpulan data secara triangulasi (kombinasi) dengan metode studi wawancara, studi observasi dan studi dokumentasi. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive* berdasarkan kriteria pengalaman, kemudahan akses dan keberlanjutan, yang relevan dengan tema dan tujuan penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan cara reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Magelang baik yang dilakukan secara mandiri oleh Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi menggunakan metode *assessment center* tingkat sederhana maupun secara kerjasama dengan lembaga lain sudah sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019, meliputi perencanaan, persiapan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi penilaian kompetensi pegawai negeri sipil. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia telah memanfaatkan hasil penilaian kompetensi PNS dalam pengisian jabatan manajerial, hanya saja belum optimal. Hal ini dikarenakan ada faktor lain yang menjadi pertimbangan bagi Pejabat Pembina Kepegawaian atau Walikota dalam menetapkan kebijakan kepegawaian, yaitu faktor politik. Dalam penyusunan manajemen talenta dan penyusunan rencana pengembangan karir, pemanfaatan hasil penilaian kompetensi sudah sangat bagus, hanya saja tindak lanjut dalam pengisian jabatan masih perlu dioptimalkan lagi. Untuk pengembangan kompetensi, rekomendasi pengembangan kompetensi dari hasil penilaian kompetensi belum banyak dimanfaatkan untuk menyusun perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang, saat ini masih berbasis pada adanya penawaran dari instansi penyelenggara.

**Kata Kunci :** Optimalisasi, Kompetensi, Pegawai Negeri Sipil, Standar Kompetensi Jabatan, Promosi.

## ***ABSTRACT***

*One way to create a professional ASN is by implementing Merit System-based personnel management. The Merit System is personnel management that is based on competency, qualifications, performance and is non-discriminatory. Competency assessment of apparatus human resources is an important part of the Merit System. The competency assessment process must be guided by Head of BKN Regulation Number 26 of 2019. The results must meet the quality standards specified in the Regulation of the Minister of PAN-RB Number 38 of 2017. The Magelang City Personnel and Human Resources Development Agency has carried out a competency assessment of civil servants in the environment. Magelang City Government. The results show that there is a fairly large gap between the competencies possessed by civil servants and the competency requirements for the positions they occupy. So it is interesting to examine whether the process of administering the civil servant competency assessment carried out is in accordance with the provisions or whether the personnel management carried out within the Magelang City Government is not based on the results of the civil servant competency assessment.*

*This type of research is qualitative research with a descriptive approach. This research was carried out at the Personnel and Human Resources Development Agency of Magelang City. The data collection technique is triangulation (combination) with interview study methods, observation studies and documentation studies. The selection of informants was carried out purposively based on the criteria of experience, ease of access and sustainability, which were relevant to the research themes and objectives. Data analysis was carried out using data reduction, data presentation and drawing conclusions.*

*The results of the research show that the competency assessment process for Civil Servants in the Magelang City Government, whether carried out independently by the Competency Assessment Task Force Team using a simple level assessment center method or in collaboration with other institutions, is in accordance with the provisions stipulated in BKN Regulation Number 26 of 2019 , including planning, preparation, implementation, monitoring and evaluation of civil servant competency assessments. The Personnel and Human Resources Development Agency has utilized the results of civil servant competency assessments in filling managerial positions, but it has not been optimal. This is because there are other factors that are taken into consideration by the Civil Service Supervisory Officer or Mayor in determining personnel policies, namely political factors. In preparing talent management and preparing career development plans, the use of competency assessment results is very good, but follow-up in filling positions still needs to be optimized. For competency development, competency development recommendations from the results of competency assessments have not been widely used to plan and implement civil servant competency development within the Magelang City Government, currently they are still based on offers from organizing agencies.*

*Keywords:* Optimization, Competency, Civil Servants, Position Competency Standards, Promotion.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Birokrasi merupakan salah satu kunci dalam menjalankan tata kelola pemerintahan yang baik. Birokrasi memiliki peran penting dalam menjalankan regulasi, stabilisasi, dan distribusi sumber daya ekonomi. Tata kelola pemerintahan yang baik akan terwujud bagaimana birokrasi dapat menjalankan perannya secara profesional, yang pada akhirnya hal ini akan berkontribusi dalam percepatan pembangunan nasional. Saat ini Pemerintah masih dihadapkan pada permasalahan internal birokrasi yakni birokrasi yang prosedural, berbelit, lambat, boros, inkompeten dan lain sebagainya.

Selain itu, adanya politisasi birokrasi di setiap level pemerintahan yang berlangsung terus menerus telah menimbulkan citra buruk birokrasi Indonesia, yang berakibat pada buruknya kinerja pelayanan publik (Triputro, R. Widodo, 2005). Kondisi inilah yang ingin diperbaiki oleh Pemerintah dengan menerbitkan berbagai peraturan perundangan yang memuat pentingnya untuk segera melaksanakan Reformasi Birokrasi. Reformasi Birokrasi merupakan upaya untuk memastikan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik melalui penataan, percepatan dan inovasi di berbagai area. Reformasi Birokrasi dapat juga dikatakan sebagai pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama pada aspek-aspek pelayanan prima (Menpan-RB, 2020).

Presiden Indonesia telah memberikan tiga arahan terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi, sebagaimana disampaikan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN-RB) dalam acara Sosialisasi

dan Asistensi Reformasi Birokrasi Tematik dan Perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020 – 2024 di Bandung, yakni, birokrasi harus berdampak, Reformasi Birokrasi bukanlah tumpukan kertas, dan birokrasi harus lincah dan cepat. Menyikapi hal ini maka Kementerian PAN-RB melakukan penajaman strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi dengan langsung menyasar pada masalah-masalah utama pembangunan yang apabila diselesaikan akan mempercepat dampak nyata. Percepatan dampak Reformasi Birokrasi inilah yang ingin diwujudkan MenPAN-RB melalui Reformasi Birokrasi Tematik.

Terdapat 4 (empat) prioritas Reformasi Birokrasi Tematik, salah satu kegiatan prioritas untuk percepatan Reformasi Birokrasi Tematik adalah akselerasi digitalisasi administrasi Pemerintahan, yang bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang tangkas dan pelayanan publik yang prima berbasis struktur digital, budaya digital dan kompetensi digital (KemenPAN-RB, 2023). Percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik merupakan upaya strategis pemerintah membangun Sumber Daya Manusia aparatur yang lincah (*agile*), adaptif, profesional, kompetitif dan berwawasan global, dalam rangka menunjang jalannya pemerintahan yang bersih, efektif dan terpercaya sehingga terwujudnya pembangunan nasional yang adil dan merata.

Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil (PNS) selaku bagian dari birokrasi merupakan faktor penting dalam mewujudkan keberhasilan Reformasi Birokrasi (Simatupang, 2021). Ketersediaan dan pengelolaan Sumber Daya Manusia PNS yang berkualitas dan kompeten menjadi salah satu kunci bagi pemerintah untuk mewujudkan birokrasi yang berkelas dunia, yaitu birokrasi yang lincah, adaptif, profesional, kompetitif dan berwawasan global. Tentu saja untuk mewujudkan birokrasi kelas dunia harus didukung oleh Sumber Daya Manusia

aparatur yang berkelas dunia juga, yaitu Sumber Daya Manusia aparatur yang lincah, adaptif, profesional, kompetitif dan berwawasan global.

Hal ini sejalan dengan amanah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjelaskan bahwa dalam manajemen kepegawaian harus berpedoman pada sistem yang berasaskan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja dan non-diskriminatif, yaitu Merit Sistem. Merit Sistem hendaknya menjadi pertimbangan utama bagi semua instansi pemerintah dalam proses perencanaan, perekrutan, penggajian, pengembangan, promosi, rotasi, disiplin dan pensiun Aparatur Sipil Negara (ASN). Sebagaimana disampaikan oleh Asisten Komisioner KASN Bapak Iwan Agustiawan Fuad pada acara Monitoring dan Evaluasi Manajemen Talenta Kota Magelang, bahwa Merit Sistem menjadi salah satu dari agenda Reformasi Birokrasi untuk menciptakan birokrasi yang netral dan mampu melayani kebutuhan publik serta bebas Korupsi Kolusi Nepotisme. Penerapan Merit Sistem dalam birokrasi Indonesia bertujuan untuk menghasilkan ASN yang profesional dan berintegritas dengan menempatkan ASN pada jabatan-jabatan pemerintahan yang sesuai dengan kompetensinya. Dengan Merit Sistem, ASN diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan seluas-luasnya melalui bimbingan dan diklat, dijamin perolehan kompensasi secara adil dan layak, serta karir seorang ASN terlindungi dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit. Untuk mendukung penerapan Merit Sistem dalam manajemen ASN maka perlu dilakukan pemetaan dan penyusunan profil kepegawaian berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan potensi.

Salah satu cara untuk melakukan pemetaan dan penyusunan profil kepegawaian, adalah melalui penilaian kompetensi dan potensi terhadap seluruh pegawai ASN. Penilaian kompetensi dan potensi ini harus didasarkan pada standar

kompetensi jabatan (SKJ) ASN. Standar Kompetensi Jabatan ASN merupakan gambaran pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.

Penilaian kompetensi dan potensi PNS bertujuan untuk mengetahui apakah kompetensi dan potensi yang dimiliki sudah sesuai dengan standar kompetensi jabatan (SKJ) ASN ataukah belum. Terdapat beberapa metode yang digunakan untuk melakukan penilaian kompetensi PNS, salah satunya adalah dengan metode *Assessment Center*. Metode *Assessment Center* merupakan metode yang dilakukan untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan dengan menggunakan beberapa alat ukur atau simulasi berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa orang *Assessor*. Metode ini telah banyak digunakan oleh berbagai instansi pemerintah dalam rangka mengetahui kompetensi yang dimiliki oleh pegawainya. Karena dengan mengetahui potensi dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi pemerintah diharapkan dapat diperoleh profil PNS sebagai dasar manajemen PNS sehingga dapat mewujudkan tata kelola kepegawaian yang profesional. Penilaian potensi dan kompetensi adalah suatu proses membandingkan kompetensi yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode *Assessment Center* atau metode penilaian lainnya (BKN, 2019).

Sebagaimana telah disampaikan di atas bahwa selain untuk mengetahui kompetensi PNS, penilaian kompetensi juga bermanfaat untuk menyusun profil kompetensi ASN pada masing-masing organisasi pemerintah, dimana data hasil penilaian kompetensi ini akan disimpan dalam Sistem Informasi Kepegawaian dan terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN (SIASN), sehingga dapat dimanfaatkan

oleh berbagai pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan manajemen ASN. Selanjutnya hasil penilaian kompetensi juga dapat dijadikan pedoman bagi Instansi Pemerintah dalam penyusunan kebutuhan ASN, penyusunan pola karir ASN, rencana pengembangan karir ASN, dan rotasi/mutasi serta promosi ASN.

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019, bahwa penilaian kompetensi dilakukan oleh penyelenggara penilaian kompetensi yang sudah memperoleh pengakuan kelayakan dari Instansi Pembina, dalam hal ini adalah Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia. Bagi Instansi Pemerintah yang belum memiliki lembaga penilaian kompetensi dapat melakukan penilaian kompetensi dengan menunjuk penyelenggara penilaian kompetensi yang telah diakui kelayakannya atau difasilitasi oleh unit kerja yang bertanggung jawab dalam penilaian kompetensi ASN di Instansi Pembina. Penilaian kompetensi berasaskan pada prinsip independensi, objektif, valid, reliabel, dan transparan. Dengan diperolehnya profil kompetensi PNS maka akan memudahkan Instansi Pemerintah dalam melaksanakan manajemen SDM atau manajemen karir, terutama dalam hal pengisian jabatan melalui promosi atau mutasi serta bermanfaat dalam pemetaan jabatan.

Permasalahan yang terjadi saat ini adalah bahwa sudah banyak Instansi Pemerintah yang melakukan penilaian kompetensi terhadap pegawainya namun belum memanfaatkan penilaian kompetensi tersebut secara maksimal untuk pelaksanaan pengelolaan manajemen kepegawaian di lingkungannya. Dalam hal rotasi/mutasi dan promosi untuk pengisian jabatan struktural di lingkungan Instansi Pemerintah, masih banyak dipengaruhi oleh faktor politik dan unsur kedekatan dengan pimpinan. Akibatnya ketika dilakukan penilaian kompetensi terhadap pejabat pemerintah, maka banyak dijumpai adanya kesenjangan kompetensi yang

dimiliki oleh pejabat tersebut dengan standar yang berlaku menurut peraturan perundangan. Kondisi seperti ini seharusnya pemerintah segera melakukan penataan atau evaluasi terhadap manajemen kepegawaianya supaya struktur organisasi pemerintahan diisi oleh orang-orang yang kompeten. Namun pada kenyataannya masih ada PNS yang kurang memenuhi syarat kompetensi tetap menduduki jabatan dalam birokrasi pemerintahan, sebagaimana terlihat pada Gambar 1, Gambar 2 dan Gambar 3. Hal ini menjadi pertanyaan dan menimbulkan kecurigaan adanya praktik KKN dalam setiap pengisian jabatan pada Instansi Pemerintah.

Pada kesempatan yang berbeda ditemukan fakta bahwa dalam lima tahun terakhir Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) secara beruntun melakukan operasi tangkap tangan (OTT) terhadap Pejabat Pembina Kepegawaian karena dugaan korupsi jual beli jabatan. Pada bulan Agustus 2021, KPK mengamankan Bupati Probolinggo beserta 10 (sepuluh) orang jajarannya dalam kasus dugaan korupsi jual beli jabatan, (Kompas.go.id., 2021). Sebelumnya, pada bulan Mei 2021, KPK Bersama Badan Reserse Kriminal Polri melakukan OTT terhadap Bupati Nganjuk terkait dugaan suap dalam promosi dan mutasi jabatan di jajaran kecamatan. Masih dalam ulasan Kompas.go.id., disebutkan bahwa pada Tahun 2019, KPK menangkap Bupati Kudus, Jawa Tengah, karena dugaan suap pengisian jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kudus. (<https://nasional.kompas.com/read/2021/08/31/14091641/suap-jual-beli-jabatan-yang-terus-berulang>)

Sehingga tidak mengherankan apabila masyarakat memiliki persepsi bahwa penyelenggaraan manajemen PNS terutama dalam hal promosi dan mutasi sangat rawan tindakan korupsi oleh oknum pejabat, sebagaimana dikatakan oleh Ketua KPK, Firli Bahuri, “KPK telah mengidentifikasi titik-titik rawan korupsi yang

tinggi dalam proses promosi, mutasi, dan manajemen SDM pada tata kelola pemerintahan” ([nasional.tempo.co](http://nasional.tempo.co)).

Selain praktek jual beli jabatan, faktor politis juga diduga kuat sangat berpengaruh dalam promosi dan mutasi jabatan PNS. Hanya saja faktor politis dalam pengisian jabatan ini sulit untuk dipidanakan, meskipun sangat mudah untuk dijumpai dan ditemukan dalam penyelenggaraan manajemen PNS di setiap Instansi Pemerintah. Oleh karena itu pengisian jabatan berdasarkan kompetensi PNS menjadi penting dan harus diterapkan oleh semua instansi pemerintah guna mencegah peluang terjadinya praktek KKN dan politisasi jabatan.

Pemerintah Kota Magelang melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) telah melakukan penilaian potensi dan kompetensi kepada pegawai negeri sipil sejak tahun 2019. Penilaian potensi dan kompetensi dilaksanakan secara bertahap dengan sasaran seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang.

Penilaian kompetensi terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang dilaksanakan menggunakan metode *Assessment Center* berdasarkan prinsip independensi, objektif, valid, reliabel dan transparan. Dalam melaksanakan penilaian kompetensi dan potensi, BKPSDM bekerjasama dengan beberapa Lembaga penyelenggara penilaian kompetensi yang sudah mendapat pengakuan kelayakan (terakreditasi) minimal B oleh Badan Kepegawaian Negara diantaranya adalah Assessment center Badan Kepegawaian Negara, Unit asesmen pada Badan Kepegawaian daerah Provinsi Jawa Barat, UPT Assessment center pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dan PPKDK LPPM UNS. Penilaian kompetensi yang dilakukan terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota magelang meliputi kompetensi manajerial dan kompetensi sosiokultural. Penilaian

kompetensi manajerial terdiri dari 8 aspek yaitu : integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, dan pengambilan keputusan. Sedangkan untuk kompetensi sosiokultural yaitu aspek perekat bangsa.

Penilaian kompetensi di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah dilakukan terhadap hampir semua PNS yang menduduki jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Administrator dan Pengawas. Apabila dibandingkan dengan syarat kompetensi jabatan sebagaimana yang telah ditetapkan dalam ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, maka hasil yang diperoleh menunjukkan variasi yang berbeda untuk setiap jabatan yang diduduki oleh PNS. Variasi hasil penilaian kompetensi tersebut dapat dilihat dari gambar dibawah ini :

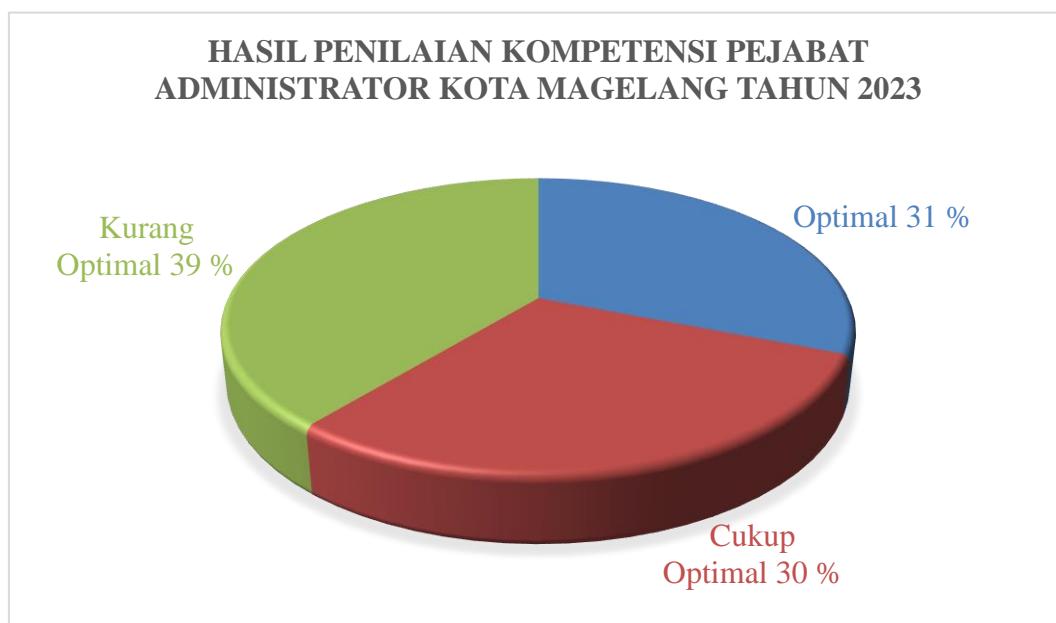
**Gambar 1. Hasil Penilaian Kompetensi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama**



Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2023. Diolah peneliti.

Dari Gambar 1.1 di atas dapat diketahui bahwa pejabat pimpinan tinggi yang saat ini duduk dalam jabatan tersebut memiliki hasil penilaian kompetensi dan potensi dengan kriteria optimal sebesar 7 %, kriteria Cukup Optimal (CO) sebesar 47 % dan kriteria kurang optimal (KO) sebesar 46 %.

Gambar 2. Hasil Penilaian Kompetensi Pejabat Administrator



Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2023. Diolah peneliti.

Berdasarkan data pada Gambar 2. dapat diketahui bahwa dari seluruh pejabat administrator yang saat ini duduk dalam jabatan tersebut memiliki hasil penilaian kompetensi dan potensi dengan kriteria optimal sebesar 31 %, kriteria Cukup Optimal (CO) sebesar 30 % dan kriteria kurang optimal (KO) sebesar 39 %.

**Gambar 3. Hasil Penilaian Kompetensi dan Potensi Pejabat Pengawas**



Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2023. Diolah Peneliti.

Pada level jabatan teknis, yakni jabatan pengawas, sebagaimana Gambar 3. menunjukkan bahwa hasil penilaian kompetensi pejabat pengawas yang saat ini duduk dalam jabatan tersebut memiliki hasil penilaian kompetensi dan potensi dengan kriteria optimal lebih banyak, yaitu sebesar 41 %, sedangkan kriteria Cukup Optimal (CO) sebesar 19 % dan kriteria kurang optimal (KO) sebesar 40 %.

Dari hasil pengamatan awal, penulis melihat bahwa terdapat kesenjangan kompetensi yang cukup besar yang dimiliki oleh PNS yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Kondisi ini seharusnya menjadi perhatian Pemerintah Kota Magelang untuk segera menentukan kebijakan dan langkah-langkah strategis untuk memperbaiki kesenjangan kompetensi dan potensi tersebut. Kondisi ini menjadi salah satu daya tarik bagi penulis untuk meneliti bagaimana hasil pelaksanaan penilaian kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang secara lebih mendalam serta apakah hasil tersebut sudah dimanfaatkan

secara maksimal untuk pengelolaan manajemen kepegawaian terutama dalam hal perencanaan pengembangan kompetensi dan pengisian jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Magelang”.

## B. Kajian Literatur

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat penulis sampaikan sebagai berikut :

Endang Komara (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia menyebutkan bahwa kompetensi pegawai dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dengan metode kualitatif, analisis deskriptif, dan studi kepustakaan, artikel ini membahas tentang kompetensi profesional pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. Hasil kajian menunjukan bahwa kompetensi dapat dibedakan menjadi dua tipe. Pertama, kompetensi “lembut”, atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia, serta membangun interaksi dengan orang lain. Kedua, kompetensi “keras”, atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional dan teknis suatu pekerjaan. Penelitian ini lebih fokus pada jenis kompetensi dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Indonesia.

Taufik H. Simatupang (2021), melalui penelitiannya yang berjudul Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Karier ASN, ingin menguraikan permasalahan tentang bagaimana pemanfaatan hasil penilaian

kompetensi dan pentingnya manajemen talenta, yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dan manajemen talenta dalam pengembangan karier pegawai. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dan kualitatif, bersifat deskriptif analisis, bentuk kajian evaluatif dengan memanfaatkan data sekunder dan data primer, adapun objek dan lokus penelitian adalah Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Hasil kajian menyimpulkan bahwa Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sampai saat ini belum memanfaatkan hasil penilaian kompetensi dalam pengembangan karier ASN dan belum menggunakan konsep manajemen talenta.

Marianus Keo (2021) menjelaskan bahwa kompetensi dan profesionalisme seorang Analis Sumber Daya Manusia Aparatur akan meningkat seiring dengan terbangunnya kemampuan komunikasi (*communication*), Aktualisasi diri (*self Actualization*), meningkatkan kemampuan untuk mengontrol diri dan lingkungan (*control of personal and environment*) dan Mengembangkan cara berpikir kritis (*Critical Thinking*). Kemampuan-kemampuan tersebut dapat ditumbuhkan pada individu Analis SDM Aparatur dengan cara membiasakan mereka untuk menulis secara berkesinambungan. Hal tersebut merupakan kesimpulan dari hasil penelitiannya yang berjudul Optimalisasi Kompetensi Analis SDM Aparatur melalui Karya Ilmiah, dimana penelitian ini bertujuan untuk mendalami sejauh mana kemampuan karya ilmiah akan mempengaruhi kualitas dan kompetensi para Aparatur Sipil Negara (ASN) pada umumnya dan para Analis SDM Aparatur pada khususnya.

Wahyu Saputra Basri dan Ayu Widowati Johannes (2022) yang meneliti Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam Penerapan Pelatihan Non Klasikal pada Era Revolusi Industri 4.0 di Badan Pengembangan Sumber Daya

Manusia Provinsi Sulawesi Selatan menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan pengembangan kompetensi PNS dalam penerapan pelatihan non klasikal dalam hal ini e-learning masih belum baik dan masih perlu dikembangkan dari program yang digunakan pada proses pelatihan maupun pada proses pelaksanaan kegiatan seperti pengawasan pelaksanaan kegiatan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif data diambil berdasarkan pada hasil observasi, wawancara dan dokumentasi di BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan.

Pramudhita Puteri (2022) dalam penelitiannya yang berjudul *Assessment Center* dalam Manajemen Talenta ASN-Sebuah Eksplorasi Pengembangan, menyatakan bahwa metode *assessment center* masih valid untuk digunakan sebagai metode uji kompetensi ASN karena menilai perilaku dari sudut pandang yang berbeda. Sebagai bentuk pengembangan atas metode *assessment center*, kajian ini merekomendasikan pengembangan simulasi berdasarkan prinsip model aktivasi trait. Penelitian yang dilakukan melalui kajian literatur ini pada dasarnya membahas validitas metode *assessment center* untuk menguji kompetensi ASN dan mengeksplorasi ide-ide dari sejumlah penelitian yang dapat digunakan untuk mengembangkan metode *assessment center*.

Lucia Nurbani Kartika dan Agus Sugiarto (2014), meneliti tentang Pengaruh Tingkat Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran, menjelaskan bahwa tingkat kompetensi pegawai administrasi perkantoran sangat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif.

Devvy Pramesti Wulandari (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Peningkatan Kompetensi dalam Menyiapkan Aparatur Sipil Negara di Era Revolusi Industri 4.0., yang dilakukan menggunakan metode penelitian deskriptif,

menunjukkan bahwa untuk menuju sumber daya aparatur yang berkualitas maka dapat dilakukan dengan membentuk generasi aparatur sipil negara yang unggul untuk menuju Smart ASN di tahun 2024.

Adapun penelitian penulis dengan judul Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya terutama pada lokus penelitian dan obyek penelitian.

### **C. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini adalah :

1. Proses Penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Magelang.
2. Optimalisasi pemanfaatan hasil penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Magelang.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, maka penulis merumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana proses penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Magelang?
2. Bagaimana optimalisasi hasil penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Magelang?

### **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang diuraikan di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan proses penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Magelang.

2. Untuk mengidentifikasi tindak lanjut pemanfaatan hasil penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Magelang.

Manfaat penelitian tentang “Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Magelang”, yaitu:

1. Manfaat akademis, untuk pengembangan pengetahuan dibidang manajemen pegawai negeri sipil khususnya terkait dengan penilaian kompetensi PNS
2. Manfaat praktis, diharapkan memberikan masukan kepada pemangku kepentingan di lingkungan pemerintah Kota Magelang dalam rangka optimalisasi hasil penilaian kompetensi PNS.

## **F. Kerangka Konseptual**

### **1. Pegawai Negeri Sipil**

Rawinarno T. et.al. (2023), menyebutkan bahwa yang dimaksud Aparatur Sipil yaitu Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Pegawai Negeri Sipil adalah Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Aparatur Sipil Negara yang biasa disingkat ASN, memiliki tugas dan fungsi diantaranya adalah :

- a. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas;
- dan c. mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sesuai tugas dan fungsinya ASN dikelompokkan dan ditata ke dalam struktur organisasi sesuai dengan jenis dan kedudukannya. Jabatan ASN dibedakan menjadi jabatan manajerial dan jabatan non manajerial, dimana jabatan manajerial meliputi jabatan pimpinan tinggi utama,

jabatan pimpinan tinggi madya, jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator dan jabatan pengawas. Sedangkan untuk jabatan non manajerial terdiri dari jabatan fungsional dan jabatan pelaksana. Jabatan Pimpinan Tinggi merupakan jabatan manajerial tingkat tinggi yang bertanggung jawab dan berperan dalam mengelola, memotivasi, dan mendukung pengembangan Pegawai ASN, mendayagunakan sumber daya serta mengambil keputusan menurut tingkatan jabatannya, untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya jabatan administrator merupakan jabatan manajerial tingkat menengah yang bertanggung jawab dan berperan dalam mengelola, memotivasi, dan mendukung pengembangan Pegawai ASN, memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan strategi pencapaian tujuan organisasi serta pelayanan publik dan administrasi. Sedangkan jabatan pengawas merupakan Jabatan Manajerial tingkat dasar yang bertanggung jawab dan berperan dalam mengelola, memotivasi, dan mendukung pengembangan Pegawai ASN, memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan strategi pencapaian tujuan organisasi serta pelayanan publik dan administrasi.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Aparatur Sipil Negara (ASN) harus berlandaskan pada asas dan tatanan nilai dasar (*core values*) yang bertujuan untuk menyeragamkan semboyan sikap perilaku aparatur dalam memberikan pelayanan sehingga menjadi pondasi budaya kerja yang melayani dan tanggap dengan perubahan. Nilai dasar yang berisi panduan perilaku tersebut dituangkan dalam akronim “ASN BerAKHLAK” yang merupakan nilai-nilai dasar ASN yang telah diseragamkan secara nasional dengan harapan adanya perbaikan atau peningkatan pelayanan oleh ASN kepada masyarakat. Baik tidaknya pelayanan yang diberikan oleh ASN tergantung pada budaya kerja yang ia terapkan. Budaya kerja mempengaruhi pelayanan yang diberikan oleh ASN.

BerAKHLAK merupakan nilai pondasi bagi sikap dan perilaku ASN. BerAKHLAK adalah akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompetensi, Harmonis dan Kolaboratif dengan penjabaran sebagai berikut :

a. Berorientasi Pelayanan

Berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pengguna layanan (*customer service*) melalui pelayanan prima berdasarkan prinsip *attitude* (sikap), *attention* (memberikan perhatian), dan *action* (tindakan). Dalam melaksanakan tugasnya seorang ASN harus ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan.

b. Akuntabel

Melaksanakan tugas secara jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi. Berfungsi mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan; serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

c. Kompeten

Seorang ASN harus selalu siap untuk terus belajar meningkatkan kompetensi diri sehingga memiliki kecakapan dalam melaksanakan tugas secara profesional.

d. Harmonis

Sikap saling menghargai dan peduli dengan sesamanya. Sebagai upaya penyelarasan yang membuat kenyamanan bagi anggota organisasi sehingga membawa kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi dengan maksimal.

e. Loyal

Setia memegang teguh ideologi Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), serta pemerintahan yang sah,

menjaga nama baik sesama Aparatur Sipil Negara (ASN), pimpinan, instansi, serta menjaga rahasia jabatan dan negara.

f. Adaptif

Mengembangkan kreativitas dan terus berinovasi dalam menyikapi perubahan yang terjadi.

g. Kolaboratif

Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bersinergi untuk menghasilkan nilai tambah, dan menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

Hadirnya *core value* BerAKHLAK memberikan kekuatan bagi organisasi agar aparaturnya berupaya mengimplementasikan nilai-nilai dan etika di tengah perubahan yang cepat terjadi. ASN yang menerapkan nilai-nilai etika sesuai dengan BerAkhlak memiliki budaya kerja yang baik sehingga akan menciptakan pelayanan yang profesional dan prima.

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS, sebagai salah satu jenis ASN sebagaimana dijelaskan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Dalam menjalankan tugasnya, PNS harus mampu mengimplementasikan asas dan nilai-nilai dasar sebagaimana yang terkandung dalam *core value* BerAKHLAK supaya tercipta pelayanan publik yang profesional dan prima. Tugas PNS meliputi : a. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan c. mempererat persatuan dan kesatuan

Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh karenanya PNS sangat berperan penting sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*), serta mewujudkan pelayanan publik yang baik dan profesional, maka harus didukung oleh adanya PNS yang profesional, bertanggung jawab, adil, jujur, dan kompeten dalam bidangnya. Dengan kata lain, PNS dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi, sesuai kualifikasi dimilikinya (Komara, 2018). Kompetensi PNS menjadi salah satu kunci keberhasilan pelaksanaan pelayanan publik yang profesional dan prima. Untuk itu jika Instansi Pemerintah ingin berhasil mewujudkan pelayanan publik yang profesional maka Instansi Pemerintah harus bisa melakukan penataan pegawai sesuai kompetensi dan kualifikasinya. Ini adalah prinsip dasar dari manajemen kepegawaian berbasis Merit Sistem sebagaimana diamanahkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN bahwa pemerintah wajib menerapkan Merit Sistem dalam manajemen kepegawaianya. Dengan demikian kompetensi dan kualifikasi PNS menjadi faktor utama bagi pemerintah dalam melakukan penempatan pegawai baik rotasi/mutasi maupun promosi pegawai.

## 2. Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

Banyak ahli telah mendefinisikan pengertian kompetensi, di antaranya Amstrong dan Baron (1998) yang membedakan pengertian *competence* dan *competency*. Pengertian *competence* adalah *describe what people need to be able to*

*do to perform a job well.* Amstrong dan Baron menambahkan juga bahwa *competence* berkaitan dengan *what has to be done and to what standard*. Dalam *National Vocational Qualification* (NVQ) dijelaskan *an element of competence is a description of something that people carrying out particular types of work should be capable of doing*. *Competence* lebih memberikan perhatian pada akibat (*effect*) daripada usaha (*effort*) dan lebih memberikan perhatian pada output daripada input. *Competence* dapat dibagi dalam tiga level, yaitu: pertama, *core competence* atau kompetensi dasar yang diaplikasikan untuk semua organisasi, kedua, *generic competence* atau kompetensi generik yang diaplikasikan pada kelompok atau unit yang mempunyai bidang kerja yang sama dan ketiga, *role specific competence* atau kompetensi spesifik yang diaplikasikan khusus pada bidang kerja tertentu.

Disamping itu, kompetensi sering juga disebut dengan kemampuan. Mitrani (2001), memberikan definisi kompetensi sebagai suatu sifat dasar seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau berhasil. Dalam bukunya Mitrani menyebutkan kompetensi adalah *an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job*. Menurutnya, kompetensi merupakan motif, perangai, konsep diri, sikap atau nilai, penguasaan masalah atau keterampilan kognitif maupun keterampilan perilaku yang dapat diukur, sehingga dapat membedakan secara jelas pelaku yang berprestasi rata-rata (seorang pelaku yang efektif) dan seorang pelaku yang tidak efektif. Pendapat tersebut senada dengan pendapat Spencer and Spencer (1993) yang mengatakan kompetensi adalah karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi. Dengan kata lain, kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasi cara berperilaku atau berpikir,

menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Kompetensi adalah sesuatu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk menjadi efektif dalam bidang tertentu atau telah mencapai tingkat penguasaan (Ramon, 2013). Menurut Mangkunegara (2012), kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya.

Kompetensi berasal dari kata “*competency*” merupakan kata benda yang menurut Powell (1997) diartikan sebagai 1) kecakapan, kemampuan, kompetensi; dan 2) wewenang. Kata sifat dari *competence* adalah *competent* yang berarti cakap, mampu, dan tangkas. Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Stephen (2007) bahwa kompetensi adalah “kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kompetensi dapat juga didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior (LOMA’s Competency Dictionary, 1998, Sistem Manajemen SDM Berbasiskan Kompetensi, Lasmahadi, 2002). Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku dan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Selanjutnya Rothwell mengidentifikasi kompetensi ke dalam empat kelompok atau kriteria, yaitu: a) *Technical competence*, yaitu kemampuan mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi; b) *Business competence* atau sering juga

disebut *managerial competence*, yaitu kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam organisasi; c) *Interpersonal competence* atau disebut juga *social competence*, yaitu kemampuan untuk bersosialisasi atau berkomunikasi dengan orang lain; d) *Intellectual competence* atau sering juga disebut *strategic competence*, yaitu kemampuan berpikir secara strategis untuk pencapaian tujuan organisasi.

Dalam pembahasan sumber daya manusia aparatur atau PNS, menurut Suryanto (2012), perlu ditambahkan satu kriteria lagi, yaitu *ethical competence*. Kemampuan etika adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan pertimbangan etika atau norma yang telah ditetapkan oleh organisasi ataupun lingkungan eksternalnya, baik secara nasional maupun internasional. Pegawai Negeri Sipil memerlukan kompetensi etika ini karena sifat pekerjaan dari Pegawai Negeri Sipil yang berhubungan langsung dengan masyarakat yaitu sebagai pelayan masyarakat sehingga dalam upaya memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat perlu mengetahui norma, aturan dan etika yang berlaku di masyarakat.

Menurut Peraturan BKN Nomor 28 Tahun 2020, kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang pegawai ASN yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Selanjutnya dalam Pasal 206 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Kompetensi adalah kemampuan seseorang/individu untuk melaksanakan (secara profesional) suatu kegiatan dalam kategori/fungsi praktek keprofesian sesuai dengan yang disyaratkan dalam organisasi. Dalam pengertian yang lain, kompetensi SDM adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat

kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Secara general kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*soft skill*), atribut pribadi atau sikap dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin dalam tampilan kinerja seseorang, dapat diukur, diamati dan dievaluasi. Kompetensi SDM bisa meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku pegawai.

Menurut Pasal 107 Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 terdapat tiga macam kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang PNS yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan. Kemudahan yang dimaksud kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Selanjutnya Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan.

Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa keunggulan seseorang untuk berprestasi dalam pekerjaannya secara rata-rata dapat dilihat dari perbedaan kompetensi yang dimiliki. Untuk mencapai kinerja rata-rata atau sekedar cukup diperlukan kompetensi biasa atau disebut kompetensi *essentials* atau dasar. Sedangkan untuk dapat bekerja secara lebih baik maka diperlukan kompetensi

istimewa. Misalnya untuk pemilihan pegawai, pengembangan pegawai, perencanaan pengalihan tugas, penilaian kinerja dan lain-lain diperlukan kompetensi istimewa yang menjadi pedoman, standar kerja atau pola kerja tertentu. Untuk mencapai kompetensi istimewa tersebut seseorang haruslah mempunyai kapabilitas yang merupakan tingkat keterampilan, pengetahuan dan sifat pribadi (tingkah laku).

Untuk mendapatkan kinerja yang unggul, maka seorang pegawai atau individu perlu mempunyai kompetensi di atas rata-rata. Untuk keperluan tersebut, maka seorang manajer harus mampu membuat atau merencanakan suatu daftar standar kompetensi masing-masing pegawainya untuk dijadikan pedoman dalam rangka mencapai kinerja yang unggul. Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana disebutkan dalam Pasal 1 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas jabatan. Untuk mengetahui apakah kompetensi seorang PNS sudah sesuai dengan standar kompetensi jabatan PNS atau belum maka perlu dilakukan pengukuran dengan cara penilaian kompetensi PNS

### **3. Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil**

Penilaian kompetensi adalah proses penilaian yang dilakukan untuk menilai kemampuan atau keterampilan seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan, berdasarkan kriteria atau standar tertentu yang telah ditetapkan. Penilaian kompetensi dapat dilakukan untuk individu, tim, atau keseluruhan organisasi, dan bertujuan untuk mengevaluasi kinerja dan kemampuan dalam mencapai tujuan organisasi (<https://appsenso.com/penilaian-kompetensi/>). Penilaian kompetensi merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya

manusia (SDM), karena dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai, serta dalam melakukan penilaian kinerja dan pengambilan keputusan terkait promosi atau pemecatan pegawai. Dengan melakukan penilaian kompetensi secara tepat, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan efektivitasnya dalam mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan.

Penilaian kompetensi pegawai sangat dibutuhkan untuk menunjang kinerja pegawai yang profesional dan kompeten di bidangnya dalam mengelola perusahaan atau instansi. Berikut ini adalah manfaat dari penilaian kompetensi yang efektif adalah:

1. Meningkatkan kinerja individu atau tim, dan dengan demikian, kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai, karena mereka mendapatkan umpan balik yang jelas dan objektif mengenai kinerja mereka.
3. Membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai, sehingga dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai.
4. Memberikan dasar yang jelas bagi pengambilan keputusan terkait promosi atau pemecatan pegawai.
5. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas di dalam organisasi, karena penilaian kompetensi dilakukan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan.

Sumber : <https://appsensi.com/penilaian-kompetensi/>

Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil meliputi penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural yaitu suatu proses membandingkan

kompetensi yang dimiliki PNS dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode *assessment center* yaitu metode terstandar yang dilakukan untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan dengan menggunakan beberapa alat ukur atau simulasi berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa orang *assessor* (BKN, 2019).

Berdasarkan kompleksitasnya penilaian kompetensi PNS dengan metode *assessment center* terbagi menjadi tiga jenis yaitu metode sederhana, metode sedang dan metode kompleks.

1. Metode Sederhana digunakan untuk menilai kompetensi pada jabatan pelaksana, pengawas, serta jabatan fungsional yang setara, yaitu proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat sederhana, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang 1 (satu) simulasi tingkat sederhana.
2. Metode Sedang, digunakan untuk menilai kompetensi pada Jabatan Administrator dan JPT Pratama di instansi pusat dan Provinsi/Kabupaten/Kota serta jabatan fungsional yang setara kecuali jabatan Sekretaris Daerah, yaitu proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur wawancara kompetensi tingkat sedang, tes psikologi dan ditambah paling kurang 2 (dua) simulasi tingkat sedang.
3. Metode Kompleks, digunakan untuk menilai kompetensi pada JPT Pratama Sekretaris Daerah di Kabupaten/Kota, JPT Madya Sekretaris Daerah di Provinsi, serta JPT Madya dan Utama pada Instansi Pusat serta jabatan fungsional yang setara, yaitu proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur wawancara kompetensi tingkat

kompleks, tes psikologi dan ditambah paling kurang 3 (tiga) simulasi tingkat kompleks

Penilaian Kompetensi dilaksanakan oleh Penyelenggara Penilaian Kompetensi pada instansi pemerintah dan Penyelenggara Penilaian Kompetensi selain pada instansi pemerintah yang telah mendapatkan pengakuan kelayakan atau persetujuan dari Instansi Pembina. Penyelenggaraan penilaian kompetensi oleh Penyelenggara Penilaian Kompetensi berdasarkan prinsip independensi, objektif, valid, reliabel, dan transparan dengan merujuk pada standar kompetensi jabatan manajerial dan sosial kultural sebagaimana diatur dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019.

Kompetensi-kompetensi yang diukur dalam penilaian kompetensi melalui asesmen ditentukan berdasarkan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang telah ditetapkan dalam ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Adapun matrik dari Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang digunakan sebagai berikut :

Tabel 1.1 Matriks Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)

No	Kompetensi	Level Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	Level Kompetensi Jabatan Administrator dan Fungsional Ahli Madya	Level Kompetensi Jabatan Pengawas dan Fungsional Ahli Muda	Level Kompetensi Jabatan Pelaksana dan Fungsional Ahli Pertama
Kompetensi Manajerial					
1	Integritas	4	3	2	1
2	Kerjasama	4	3	2	1
3	Komunikasi	4	3	2	1
4	Orientasi pada Hasil	4	3	2	1
5	Pelayanan Publik	4	3	2	1
6	Pengembangan diri pada orang lain	4	3	2	1
7	Mengelola Perubahan	4	3	2	1
8	Pengambilan Keputusan	4	3	2	1
Kompetensi Sosial Kultural					

No	Kompetensi	Level Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	Level Kompetensi Jabatan Administrator dan Fungsional Ahli Madya	Level Kompetensi Jabatan Pengawas dan Fungsional Ahli Muda	Level Kompetensi Jabatan Pelaksana dan Fungsional Ahli Pertama
9	Perekat Bangsa	4	3	2	1
	Kompetensi Teknis				
	Kompetensi Pemerintahan				

Sumber : Kementerian PAN-RB, 2017

Penjabaran dari matriks standar kompetensi jabatan sebagaimana Tabel 1.1

adalah sebagai berikut :

1. Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

- a. Integritas level 4 maksudnya adalah mampu menciptakan situasi kerja yang mendorong kepatuhan pada nilai, norma, dan etika organisasi dengan indikator kompetensi
  - i. menciptakan situasi kerja yang mendorong seluruh pemangku kepentingan mematuhi nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi;
  - ii. mendukung dan menerapkan prinsip moral dan standar etika yang tinggi, serta berani menanggung konsekuensinya; dan,
  - iii. berani melakukan koreksi atau mengambil tindakan atas penyimpangan kode etik/nilai-nilai yang dilakukan oleh orang lain, pada tataran lingkup kerja setingkat instansi meskipun ada resiko.
- b. Kerjasama level 4 maksudnya mampu membangun komitmen dan sinergitas tim dengan indikator kompetensi :
  - i. membangun sinergi antar unit kerja di lingkup instansi yang dipimpin;
  - ii. memfasilitasi kepentingan yang berbeda dari unit kerja lain sehingga tercipta sinergi dalam rangka pencapaian target kerja organisasi;

- iii. mengembangkan sistem yang menghargai kerja sama antar unit, memberikan dukungan/ semangat untuk memastikan tercapainya sinergi dalam rangka pencapaian target kerja organisasi.
- c. Komunikasi level 4 maksudnya adalah mampu mengemukakan pemikiran multidimensi secara lisan dan tertulis untuk mendorong kesepakatan dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan dengan indikator kompetensi :
  - i. mengintegrasikan informasi-informasi penting hasil diskusi dengan pihak lain untuk mendapatkan pemahaman yang sama;
  - ii. berbagi informasi dengan pemangku kepentingan untuk tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan;
  - iii. menuangkan pemikiran/konsep yang multidimensi dalam bentuk tulisan formal; dan,
  - iv. menyampaikan informasi secara persuasif untuk mendorong pemangku kepentingan sepakat pada langkah-langkah bersama dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
- d. Orientasi pada hasil level 4 maksudnya adalah mampu mendorong unit kerja mencapai target yang ditetapkan atau melebihi hasil kerja sebelumnya, dengan indikator kompetensi :
  - i. mendorong unit kerja di tingkat instansi untuk mencapai kinerja yang melebihi target yang ditetapkan;
  - ii. memantau dan mengevaluasi hasil kerja unitnya agar selaras dengan sasaran strategis instansi; dan,

- iii. mendorong pemanfaatan sumber daya bersama antar unit kerja dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian target organisasi.
- e. Pelayanan Publik level 4 maksudnya adalah mampu memonitor, mengevaluasi, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak dari isu-isu jangka panjang, kesempatan, atau kekuatan politik dalam hal pelayanan kebutuhan pemangku kepentingan yang transparan, objektif, dan profesional dengan indikator kompetensi :
  - i. memahami dan memberi perhatian kepada isu-isu jangka panjang, kesempatan atau kekuatan politik yang mempengaruhi organisasi dalam hubungannya dengan dunia luar, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak terhadap pelaksanaan tugas-tugas pelayanan public secara objektif, transparan, dan profesional dalam lingkup organisasi;
  - ii. menjaga agar kebijakan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansinya telah selaras dengan standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik; dan,
  - iii. menerapkan strategi jangka panjang yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan dalam menyusun kebijakan dengan mengikuti standar objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan, tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok.
- f. Pengembangan diri dan orang lain level 4 maksudnya adalah mampu menyusun program pengembangan jangka panjang dalam rangka mendorong manajemen pembelajaran dengan indikator kompetensi :

- i. menyusun program pengembangan jangka panjang bersama-sama dengan bawahan, termasuk didalamnya penetapan tujuan, bimbingan, penugasan dan pengalaman lainnya, serta mengalokasikan waktu untuk mengikuti pelatihan / pendidikan / pengembangan kompetensi dan karir;
  - ii. melaksanakan manajemen pembelajaran termasuk evaluasi dan umpan balik pada tataran organisasi; dan,
  - iii. mengembangkan orang-orang disekitarnya secara konsisten, melakukan kaderisasi untuk posisi-posisi di unit kerjanya.
- g. Mengelola Perubahan level 4 maksudnya adalah mampu memimpin perubahan pada unit kerja dengan indikator kompetensi :
- i. mengarahkan unit kerja untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan termasuk memitigasi risiko yang mungkin terjadi;
  - ii. memastikan perubahan sudah diterapkan secara aktif di lingkup unit kerjanya secara berkala; dan,
  - iii. memimpin dan memastikan penerapan program-program perubahan selaras antar unit kerja.
- h. Pengambilan Keputusan level 4 maksudnya adalah mampu menyelesaikan masalah yang mengandung risiko tinggi, mengantisipasi dampak keputusan, membuat tindakan pengamanan; mitigasi risiko dengan indikator kompetensi :
- i. menyusun dan/atau memutuskan konsep penyelesaian masalah yang melibatkan beberapa/seluruh fungsi dalam organisasi;
  - ii. menghasilkan solusi dari berbagai masalah yang kompleks, terkait dengan bidang kerjanya yang berdampak pada pihak lain; dan,

- iii. membuat keputusan dan mengantisipasi dampak keputusannya serta menyiapkan tindakan penanganannya (mitigasi risiko).
  - i. Perekat Bangsa level 4 maksudnya adalah mampu mendayagunakan perbedaan secara konstruktif dan kreatif untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan indikator kompetensi :
    - i. menginisiasi dan merepresentasikan pemerintah di lingkungan kerja dan masyarakat untuk senantiasa menjaga persatuan dan kesatuan dalam keberagaman dan menerima segala bentuk perbedaan dalam kehidupan bermasyarakat;
    - ii. mampu mendayagunakan perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik untuk mencapai kelancaran pencapaian tujuan organisasi; dan,
    - iii. mampu membuat program yang mengakomodasi perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik.
- 2. Standar Kompetensi Jabatan Administrator dan Fungsional Ahli Madya
  - a. Integritas level 3 maksudnya adalah mampu memastikan, menanamkan keyakinan bersama agar anggota yang dipimpin bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi, dalam lingkup formal, dengan indikator kompetensi :
    - i. memastikan anggota yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi;
    - ii. mampu untuk memberi apresiasi dan teguran bagi anggota yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi; dan,

- iii. melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan sikap integritas di dalam unit kerja yang dipimpin.
- b. Kerjasama level 3 maksudnya adalah mampu secara efektif membangun tim kerja untuk peningkatan kinerja organisasi dengan indikator kompetensi :
  - i. melihat kekuatan/kelemahan anggota tim, membentuk tim yang tepat, mengantisipasi kemungkinan hambatan, dan mencari solusi yang optimal;
  - ii. mengupayakan dan mengutamakan pengambilan keputusan berdasarkan usulan-usulan anggota tim/kelompok, bernegosiasi secara efektif untuk upaya penyelesaian pekerjaan yang menjadi target kinerja kelompok dan/atau unit kerja; dan,
  - iii. membangun aliansi dengan para pemangku kepentingan dalam rangka mendukung penyelesaian target kerja kelompok.
- c. Komunikasi level 3 maksudnya adalah mampu berkomunikasi secara asertif, terampil berkomunikasi lisan/ tertulis untuk menyampaikan informasi yang sensitif/ rumit/ kompleks, dengan indikator kompetensi :
  - i. menyampaikan suatu informasi yang sensitif/rumit dengan cara penyampaian dan kondisi yang tepat, sehingga dapat dipahami dan diterima oleh pihak lain;
  - ii. menyederhanakan topik yang rumit dan sensitif sehingga lebih mudah dipahami dan diterima orang lain; dan
  - iii. membuat laporan tahunan/periodik/naskah/dokumen/proposal yang kompleks; membuat surat resmi yang sistematis dan tidak

menimbulkan pemahaman yang berbeda; membuat proposal yang rinci dan lengkap.

- d. Orientasi pada hasil level 3 maksudnya adalah mampu menetapkan target kerja yang menantang bagi unit kerja, memberi apresiasi dan teguran untuk mendorong kinerja dengan indikator kompetensi :
  - i. menetapkan target kinerja unit yang lebih tinggi dari target yang ditetapkan organisasi;
  - ii. memberikan apresiasi dan teguran untuk mendorong pencapaian hasil unit kerjanya; dan,
  - iii. mengembangkan metode kerja yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai target kerja unitnya.
- e. Pelayanan Publik level 3 maksudnya adalah mampu memanfaatkan kekuatan kelompok serta memperbaiki standar pelayanan publik di lingkup unit kerja dengan indikator kompetensi :
  - i. memahami, mendeskripsikan pengaruh dan hubungan/kekuatan kelompok yang sedang berjalan di organisasi (aliansi atau persaingan), dan dampaknya terhadap unit kerja untuk menjalankan tugas pemerintahan secara profesional dan netral, tidak memihak;
  - ii. menggunakan keterampilan dan pemahaman lintas organisasi untuk secara efektif memfasilitasi kebutuhan kelompok yang lebih besar dengan cara-cara yang mengikuti standar objektif, transparan, profesional, sehingga tidak merugikan para pihak di lingkup pelayanan publik unit kerjanya; dan,
  - iii. mengimplementasikan cara-cara yang efektif untuk memantau dan mengevaluasi masalah yang dihadapi pemangku

kepentingan/masyarakat serta mengantisipasi kebutuhan mereka saat menjalankan tugas pelayanan publik di unit kerjanya.

- f. Pengembangan diri dan orang lain level 3 maksudnya adalah mampu memberikan umpan balik dan membimbing, dengan indikator kompetensi:
  - i. memberikan tugas-tugas yang menantang pada bawahan sebagai media belajar untuk mengembangkan kemampuannya;
  - ii. mengamati bawahan dalam mengerjakan tugasnya dan memberikan umpan balik yang objektif dan jujur;
  - iii. melakukan diskusi dengan bawahan untuk memberikan bimbingan dan umpan balik yang berguna bagi bawahan; dan,
  - iv. mendorong kepercayaan diri bawahan; memberikan kepercayaan penuh pada bawahan untuk mengerjakan tugas dengan caranya sendiri; memberi kesempatan dan membantu bawahan menemukan peluang untuk berkembang.
- g. Mengelola Perubahan level 3 maksudnya adalah mampu membantu orang lain mengikuti perubahan, mengantisipasi perubahan secara tepat dengan indikator kompetensi :
  - i. membantu orang lain dalam melakukan perubahan;
  - ii. menyesuaikan prioritas kerja secara berulang-ulang jika diperlukan; dan,
  - iii. mengantisipasi perubahan yang dibutuhkan oleh unit kerjanya secara tepat. memberikan solusi efektif terhadap masalah yang ditimbulkan oleh adanya perubahan.

- h. Pengambilan Keputusan level 3 maksudnya adalah mampu membandingkan berbagai alternatif, menyeimbangkan risiko keberhasilan dalam implementasi dengan indikator kompetensi :
- i. membandingkan berbagai alternatif tindakan dan implikasinya;
  - ii. memilih alternatif solusi yang terbaik, membuat keputusan operasional mengacu pada alternatif solusi terbaik yang didasarkan pada analisis data yang sistematis, seksama, mengikuti prinsip kehatihan; dan,
  - iii. menyeimbangkan antara kemungkinan risiko dan keberhasilan dalam implementasinya.
- i. Perekat Bangsa level 3 maksudnya adalah mampu mempromosikan, mengembangkan sikap toleransi dan persatuan dengan indikator kompetensi :
- i. mempromosikan sikap menghargai perbedaan di antara orang-orang yang mendorong toleransi dan keterbukaan;
  - ii. melakukan pemetaan sosial di masyarakat sehingga dapat memberikan respon yang sesuai dengan budaya yang berlaku. mengidentifikasi potensi kesalahpahaman yang diakibatkan adanya keragaman budaya yang ada; dan,
  - iii. menjadi mediator untuk menyelesaikan konflik atau mengurangi dampak negatif dari konflik atau potensi konflik.
3. Standar Kompetensi Jabatan Pengawas dan Fungsional Ahli Muda
- a. Integritas level 2 maksudnya adalah mampu mengingatkan, mengajak rekan kerja untuk bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi dengan indikator kompetensi :

- i. mengingatkan rekan kerja untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi;
  - ii. mengajak orang lain untuk bertindak sesuai etika dan kode etik;
  - iii. menerapkan norma-norma secara konsisten dalam setiap situasi, pada unit kerja terkecil/kelompok kerjanya; dan,
  - iv. memberikan informasi yang dapat dipercaya sesuai dengan etika organisasi.
- b. Kerjasama level 2 maksudnya adalah mampu menumbuhkan tim kerja yang partisipatif dan efektif dengan indikator kompetensi :
  - i. membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka untuk mendukung sasaran tim;
  - ii. berbagi informasi yang relevan atau bermanfaat pada anggota tim;
  - iii. mempertimbangkan masukan dan keahlian anggota dalam tim/kelompok kerja serta bersedia untuk belajar dari orang lain; dan,
  - iv. membangun komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas tim.
- c. Komunikasi level 2 maksudnya adalah mampu secara aktif menjalankan komunikasi secara formal dan informal, bersedia mendengarkan orang lain, menginterpretasikan pesan dengan respon yang sesuai, mampu menyusun materi presentasi, pidato, naskah, laporan, dll, dengan indikator kompetensi :
  - i. menggunakan gaya komunikasi informal untuk meningkatkan hubungan professional;
  - ii. mendengarkan pihak lain secara aktif; menangkap dan menginterpretasikan pesan- pesan dari orang lain, serta memberikan respon yang sesuai; dan,

- iii. membuat materi presentasi, pidato, draft naskah, laporan dll, sesuai arahan pimpinan.
- d. Orientasi pada hasil level 2 maksudnya adalah mampu berupaya meningkatkan hasil kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan, mencari, mencoba metode alternatif untuk peningkatan kinerja dengan indikator kompetensi :
  - i. menetapkan dan berupaya mencapai standar kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar kerja yang ditetapkan organisasi;
  - ii. mencari, mencoba metode kerja alternatif untuk meningkatkan hasil kerjanya; dan,
  - iii. memberi contoh kepada orang-orang di unit kerjanya untuk mencoba menerapkan metode kerja yang lebih efektif yang sudah dilakukannya.
- e. Pelayanan Publik level 2 maksudnya adalah mampu mensupervisi/ mengawasi/menyelia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan/pelayanan publik secara transparan dengan indikator kompetensi :
  - i. menunjukkan sikap yakin dalam mengerjakan tugas-tugas pemerintahan/pelayanan publik, mampu menyelia dan menjelaskan secara obyektif bila ada yang mempertanyakan kebijakan yang diambil;
  - ii. secara aktif mencari informasi untuk mengenali kebutuhan pemangku kepentingan agar dapat menjalankan pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik secara cepat dan tanggap; dan,

- iii. mampu mengenali dan memanfaatkan kebiasaan, tatacara, situasi tertentu sehingga apa yang disampaikan menjadi perhatian pemangku kepentingan dalam hal penyelesaian tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik.
- f. Pengembangan diri dan orang lain level 2 maksudnya adalah mampu meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh dan penjelasan cara melaksanakan suatu pekerjaan dengan indikator kompetensi :
  - i. meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh, instruksi, penjelasan dan petunjuk praktis yang jelas kepada bawahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan;
  - ii. membantu bawahan untuk mempelajari proses, program atau sistem baru; dan,
  - iii. menggunakan metode lain untuk meyakinkan bahwa orang lain telah memahami penjelasan atau pengarahan.
- g. Mengelola Perubahan level 2 maksudnya adalah mampu proaktif beradaptasi mengikuti perubahan dengan indikator kompetensi :
  - i. menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode/proses baru selaras dengan ketentuan yang berlaku tanpa arahan orang lain;
  - ii. mengembangkan kemampuan diri untuk menghadapi perubahan; dan,
  - iii. cepat dan tanggap dalam menerima perubahan.
- h. Pengambilan keputusan level 2 maksudnya adalah mampu menganalisa masalah secara mendalam dengan indikator kompetensi :
  - i. melakukan analisis secara mendalam terhadap informasi yang tersedia dalam upaya mencari solusi;

- ii. mempertimbangkan berbagai alternatif yang ada sebelum membuat kesimpulan; dan,
    - iii. membuat keputusan operasional berdasarkan kesimpulan dari berbagai sumber informasi sesuai dengan pedoman yang ada.
  - i. Perekat Bangsa level 2 maksudnya adalah mampu secara aktif mengembangkan sikap saling menghargai, menekankan persamaan dan persatuan, dengan indikator kompetensi :
    - i. menampilkan sikap dan perilaku yang peduli akan nilai-nilai keberagaman dan menghargai perbedaan;
    - ii. membangun hubungan baik antar individu dalam organisasi, mitra kerja, pemangku kepentingan; dan,
    - iii. bersikap tenang, mampu mengendalikan emosi, kemarahan dan frustasi dalam menghadapi pertentangan yang ditimbulkan oleh perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik di lingkungan unit kerjanya.
4. Standar Kompetensi Jabatan Pelaksana dan Fungsional Ahli Pertama
- a. Integritas level 1 maksudnya adalah mampu bertindak sesuai nilai, norma, etika organisasi dalam kapasitas pribadi dengan indikator kompetensi :
    - i. bertingkah laku sesuai dengan perkataan;
    - ii. berkata sesuai dengan fakta;
    - iii. melaksanakan peraturan, kode etik organisasi dalam lingkungan kerja sehari-hari, pada tataran individu/pribadi; dan,
    - iv. tidak menjanjikan/ memberikan sesuatu yang bertentangan dengan aturan organisasi.

- b. Kerjasama level 1 maksudnya adalah mampu berpartisipasi dalam kelompok kerja dengan indikator kompetensi :
- i. berpartisipasi sebagai anggota tim yang baik, melakukan tugas/bagiannya, dan mendukung keputusan tim;
  - ii. mendengarkan dan menghargai masukan dari orang lain dan memberikan usulan-usulan bagi kepentingan tim; dan,
  - iii. mampu menjalin interaksi sosial untuk penyelesaian tugas.
- c. Komunikasi level 1 maksudnya adalah menyampaikan informasi dengan jelas, lengkap, pemahaman yang sama dengan indikator kompetensi :
- i. menyampaikan informasi (data), pikiran atau pendapat dengan jelas, singkat dan tepat dengan menggunakan cara/media yang sesuai dan mengikuti alur yang logis;
  - ii. memastikan pemahaman yang sama atas instruksi yang diterima/diberikan; dan,
  - iii. mampu melaksanakan kegiatan surat menyurat sesuai tata naskah organisasi.
- d. Orientasi pada hasil level 1 maksudnya adalah mampu bertanggung jawab untuk memenuhi standar kerja dengan indikator kompetensi :
- i. menyelesaikan tugas dengan tuntas; dapat diandalkan;
  - ii. bekerja dengan teliti dan hati-hati guna meminimalkan kesalahan dengan mengacu pada standar kualitas (SOP); dan,
  - iii. bersedia menerima masukan, mengikuti contoh cara bekerja yang lebih efektif, efisiensi lingkungan kerjanya.
- e. Pelayanan Publik level 1 maksudnya adalah mampu menjalankan tugas mengikuti standar pelayanan dengan indikator kompetensi :

- i. mampu mengerjakan tugas-tugas dengan mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan dan tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik;
  - ii. melayani kebutuhan, permintaan dan keluhan pemangku kepentingan; dan,
  - iii. menyelesaikan masalah dengan tepat tanpa bersikap membela diri dalam kapasitas sebagai pelaksana pelayanan publik.
- f. Pengembangan diri dan orang lain level 1 maksudnya adalah mampu mengembangkan diri dengan indikator kompetensi :
- i. mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri dan menyeleksi sumber serta metodologi pembelajaran yang diperlukan;
  - ii. menunjukkan usaha mandiri untuk mempelajari keterampilan atau kemampuan baru dari berbagai media pembelajaran; dan,
  - iii. berupaya meningkatkan diri dengan belajar dari orang- orang lain yang berwawasan luas di dalam organisasi.
- g. Mengelola Perubahan level 1 maksudnya adalah mampu mengikuti perubahan dengan arahan, dengan indikator kompetensi :
- i. sadar mengenai perubahan yang terjadi di organisasi dan berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut;
  - ii. mengikuti perubahan secara terbuka sesuai petunjuk/pedoman; dan,
  - iii. menyesuaikan cara kerjalama dengan menerapkan metode/proses baru dengan bimbingan orang lain.
- h. Pengambilan Keputusan level 1 maksudnya adalah mampu mengumpulkan informasi untuk bertindak sesuai kewenangan dengan indikator kompetensi :

- i. mengumpulkan dan mempertimbangkan informasi yang dibutuhkan dalam mencari solusi;
  - ii. mengenali situasi/pilihan yang tepat untuk bertindak sesuai kewenangan; dan,
  - iii. mempertimbangkan kemungkinan solusi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan rutin berdasarkan kebijakan dan prosedur yang telah ditentukan.
- i. Perekat Bangsa level 1 maksudnya adalah mampu peka memahami dan menerima kemajemukan dengan indikator kompetensi :
- i. mampu memahami, menerima, peka terhadap perbedaan individu/kelompok masyarakat;
  - ii. terbuka, ingin belajar tentang perbedaan/kemajemukan masyarakat; dan,
  - iii. mampu bekerja bersama dengan individu yang berbeda latar belakang dengannya.

Selain berdasarkan pada ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dan Keputusan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 409 Tahun 2019 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Daerah, penilaian kompetensi juga mendasarkan pada ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Dimana aspek profil potensi yang dimiliki oleh setiap Pegawai Negeri Sipil juga penting untuk digali sebagai dasar

dalam pertimbangan manajemen kepegawaian. Berikut adalah aspek potensi yang digunakan sebagai indikator pengukuran penilaian pada setiap Pegawai Negeri Sipil:

Tabel 2. Aspek Potensi

NO	ASPEK POTENSI
1	Kemampuan Intelektual
2	Kemampuan Berpikir Kritis dan Strategis
3	Kemampuan Menyelesaikan Masalah
4	Kemampuan Belajar Cepat dan Mengembangkan Diri
5	Kesadaran Diri
6	Kecerdasan Emosional
7	Kemampuan Interpersonal
8	Motivasi dan Komitmen

Sumber : Kementerian PAN-RB, 2020.

Dalam pelaksanaan Penilaian kompetensi dan potensi PNS digunakan berbagai simulasi yang diperuntukkan sebagai stimulus untuk memunculkan perilaku yang hendak diukur. Simulasi adalah alat ukur yang menggunakan persoalan yang menggambarkan situasi dan kondisi yang secara nyata dapat muncul dalam tugas/pekerjaan (BKN, 2019). Adapun simulasi yang digunakan adalah : *case analysis*, presentasi, diskusi kelompok, wawancara dan dilengkapi dengan serangkaian psikotes:

1. *Case Analysis* : Pada tahapan ini, peserta diberikan materi dalam bentuk bacaan yang menggambarkan masalah organisasi dan kemudian diminta untuk menyiapkan satu set rekomendasi untuk manajemen yang lebih tinggi tentang bagaimana masalah tersebut harus ditangani.
2. Diskusi Kelompok : Peserta dibagi ke dalam kelompok terdiri beberapa orang peserta. Peserta diminta untuk mendiskusikan sebuah masalah yang diberikan Asesor di dalam kelompok tersebut kemudian mempersiapkan suatu rekomendasi.

3. Presentasi : Bentuk kegiatan peserta memaparkan rencana program yang dimiliki sesuai dengan tema yang diberikan Asesor.
4. Wawancara : Wawancara dilakukan melalui metode tatap muka untuk menggali informasi dari masing-masing Asesi
5. Psikometri : Serangkaian tes psikologi diterapkan kepada Asesi untuk melakukan evaluasi atas fungsi-fungsi kognitif, sikap kerja, kepribadian dan kepemimpinan.

Kriteria rekomendasi menggunakan persentase kesesuaian kompetensi individu dibandingkan dengan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ). Adapun klasifikasi rekomendasi dan kriteria yang digunakan sesuai dengan ketentuan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, sebagai berikut :

Tabel 3. Klasifikasi Rekomendasi dan Kriteria

REKOMENDASI	KRITERIA REKOMENDASI	KRITERIA JOBFIT
O	Optimal	$\geq 90\%$
CO	Cukup Optimal	78% - 89 %
KO	Kurang Optimal	< 78 %

Sumber : Badan Kepegawaian Negara RI, 2019.

Hasil penilaian kompetensi PNS disajikan dalam bentuk laporan individu hasil penilaian kompetensi yang memuat kesimpulan kesesuaian kompetensi PNS dibandingkan dengan kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan. Laporan individu hasil penilaian kompetensi ini mencakup identitas pribadi, profil potensi, profil kompetensi, rekomendasi, saran penempatan dan saran pengembangan. Laporan individu hasil penilaian kompetensi dibuat berdasarkan format yang telah ditetapkan dalam peraturan Kepala BKN Nomor 26 Tahun 2019. “Tujuan diselenggarakannya Pemetaan/Penilaian Potensi dan kompetensi ini adalah untuk

menyusun profil kompetensi ASN pada masing-masing Instansi dan profil kompetensi secara nasional, yang data hasil penilaian kompetensi ini akan terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN (SIASN), sehingga dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan manajemen ASN, seperti untuk bahan penyusunan kebutuhan, pola karir, rotasi/mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, dan lain sebagainya” ungkap Sekretaris Utama BKN Imas Sukmariah (<https://www.bkn.go.id/bkn-gelar-pemetaan-penilaian-kompetensi-bagi-asn/>). Sebagaimana ditegaskan dalam pasal 31 Peraturan Kepala BKN Nomor 26 Tahun 2019 bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal ini adalah Wali Kota, wajib menggunakan hasil penilaian kompetensi sebagai dasar dalam pembinaan kepegawaian meliputi pengisian dalam jabatan, pengembangan karir, pengembangan kompetensi pegawai, dan manajemen talenta.

Penilaian kompetensi merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia (SDM), karena dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai, serta dalam melakukan penilaian kinerja dan pengambilan keputusan terkait promosi atau pemecatan pegawai. Dengan melakukan penilaian kompetensi secara tepat, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan efektivitasnya dalam mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan (<https://appsenso.com/penilaian-kompetensi/>). Apabila hasil penilaian kompetensi PNS sudah dimanfaatkan oleh Instansi Pemerintah dengan tepat maka harapan pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik profesional berkelas dunia akan mudah tercapai. Tentu saja akan berdampak pada peningkatan kinerja PNS dan kinerja organisasi secara keseluruhan, meningkatkan kepuasan masyarakat atas pelayanan publik yang profesional, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas di dalam pelayanan pemerintahan.

## **BAB II**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2018, hlm. 213) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *post-positivisme*, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah di mana peneliti sendiri adalah instrumennya, teknik pengumpulan data triangulasi (kombinasi) dan analisis data dilakukan secara induktif/kualitatif dengan lebih menekankan pada makna dibandingkan generalisasi. Penelitian kualitatif memiliki sifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis pendekatan induktif, sehingga proses dan makna berdasarkan perspektif subyek lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif ini (Fadil, 2020, hlm. 33).

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang dengan objek penelitian optimalisasi hasil penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang.

#### **C. Teknik Pengumpulan data**

Proses pengumpulan data merupakan tahapan penting dalam penelitian, sehingga membutuhkan fokus dan ketelitian yang tinggi. Untuk mengumpulkan data, dapat dilakukan dengan beberapa metode sesuai dengan kebutuhan. Metode pengumpulan data yang akan dilakukan peneliti yaitu :

## 1. Observasi

Observasi adalah suatu teknik pengumpulan data yang mengimplementasikan indra saat melakukannya. Baik berupa pendengaran, penciuman, meraba, mengecap atau melihat, yang akan dirumuskan menjadi suatu instrumen observasi berupa 87 lembar pengamatan atau panduan pengamatan. Apabila kuantitas hasil observasi menunjukkan hasil sama yang semakin tinggi diantara observer, maka hasil kredibilitas hasil observasi tersebut juga semakin tinggi. Sehingga hasil observasi perlu untuk dipertanggungjawabkan dan dibandingkan jika observasi dilakukan lebih dari satu orang (Suliyanto, 2018).

Peneliti melakukan pengamatan langsung pada proses dan pemanfaatan penilaian kompetensi PNS dilingkungan Pemerintah Kota Magelang secara aktual sesuai kebutuhan peneliti.

## 2. Wawancara

Wawancara ialah suatu metode dalam pengambilan data yang dilakukan langsung oleh peneliti secara seksama melalui komunikasi berupa dialog dengan responden terkait. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang peneliti butuhkan (Suliyanto, 2018). Pengumpulan data dengan metode wawancara dilakukan melalui penggalian langsung melalui wawancara dengan informan yang berasal dari Organisasi Perangkat Daerah yang membidangi Kepegawaian di Pemerintah Kota Magelang, meliputi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, Pejabat Fungsional Assessor Sumber Daya Manusia Aparatur dan beberapa PNS yang telah mengikuti penilaian kompetensi.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data melalui pengumpulan data-data yang telah dibentuk, biasanya berupa barang tertulis. Teknik

pengumpulan data dokumentasi berguna untuk menelusuri data historis yang berkaitan dengan suatu kejadian, situasi sosial, ataupun peristiwa pada orang atau sekelompok orang tertentu (Yusuf, 2014). Pada metode pengumpulan data melalui dokumentasi, peneliti menggali informasi dan mengumpulkan data yang relevan terkait proses penilaian kompetensi PNS ataupun tentang kepegawaian pada Pemerintah Kota Magelang.

#### **D. Teknik Pemilihan Informan**

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive* berdasarkan kriteria pengalaman, kemudahan akses dan keberlanjutan, yang relevan dengan tema dan tujuan penelitian. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti.” (Sugiyono, 2012:54). Adapun informan yang dipilih diantaranya adalah :

1. Sekretaris Daerah Kota Magelang
2. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang.
3. Sekretaris pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang.
4. Pejabat Fungsional Kepegawaian, dalam hal ini adalah Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang sebanyak 3 (tiga) orang.
5. Pegawai Negeri Sipil yang sudah mengikuti penilaian kompetensi dan potensi dengan metode assessment center, sebanyak 8 (delapan) orang.

## **E. Teknik analisis data**

Teknik analisis data penelitian menggunakan pola yang dikembangkan Milles dan Huberman (1984) yaitu melalui tiga jalur kegiatan: pertama, reduksi data dilakukan dengan proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data dari catatan-catatan tertulis di lapangan; kedua, penyajian data dengan melakukan penyusunan atau penggabungan dari kumpulan informasi yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan serta pengambilan tindakan; ketiga, penarikan kesimpulan/verifikasi dilakukan dengan menghubungkan antara pokok permasalahan, tinjauan teoritis, dan analisis data untuk menguji kebenaran data penelitian.

### **1. Reduksi Data**

Menurut Sugiyono (2008:247) reduksi data merupakan aktivitas merangkum, memilih hal-hal yang penting, memfokuskan pada hal-hal penting, dan mencari pola dan tema. Mereduksi data dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data yang lebih banyak. Proses reduksi data dilakukan sejak pelaksanaan penelitian, dimulai ketika peneliti menentukan kerangka konseptual, wilayah penelitian, masalah penelitian dan pendekatan data yang digunakan.

### **2. Penyajian Data**

Penyajian data adalah penyampaian data penelitian dalam bentuk deskriptif sederhana, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan lain-lain (Sugiyono, 2008:249). Penyajian data dapat berupa kalimat narasi, matriks, gambar atau skema, jaringan kerja dan tabel yang mendukung penelitian.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan menurut Sugiyono (2008:253) adalah penemuan baru dan belum pernah dilakukan sebelumnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat berupa deskripsi atau penjelasan terhadap objek-objek yang sebelumnya tidak jelas atau rancu, menjadi lebih jelas setelah dilakukan penelitian berupa kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

## **BAB III**

### **PROFIL BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA MAGELANG**

#### **A. Selayang Pandang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dibentuk berdasarkan Peraturan Walikota Magelang Nomor 85 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang. Pada awalnya nomenklatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah Badan Kepegawaian Daerah atau disingkat dengan akronim BKD, hal ini sesuai tugas fungsinya bahwa organisasi perangkat daerah ini lebih fokus pada pengelolaan kepegawaian mulai dari pengadaan, manajemen kepegawaian dan pengelolaan data kepegawaian sampai dengan pemberhentian pegawai negeri sipil atau pensiun.

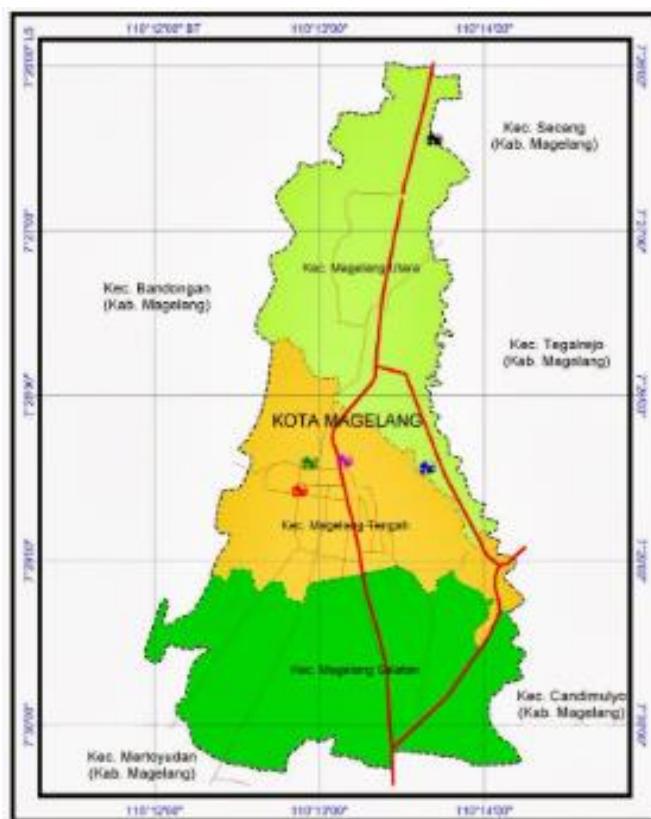
Dengan terbitnya Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pada awal tahun 2017, maka nama Badan Kepegawaian Daerah diubah menjadi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Magelang. Pada dasarnya Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan atau disingkat dengan akronim BKPP, memiliki tugas dan fungsi yang hampir sama dengan saat masih bernama Badan Kepegawaian Daerah, yaitu menangani urusan kepegawaian dengan ada tambahan tugas berupa urusan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil. Sesuai ketentuan perundangan, sesungguhnya untuk mengampu urusan pendidikan dan pelatihan dalam suatu Instansi Daerah dapat dibentuk organisasi perangkat tersendiri yang bertanggung jawab langsung kepada Walikota melalui

Sekretaris Daerah, namun karena Pemerintah Kota Magelang termasuk dalam kategori Kota Kecil serta urusan kepegawaian dan Pendidikan/pelatihan masih dalam satu rumpun maka pengampu terhadap kedua urusan tersebut digabungkan menjadi satu perangkat daerah.yaitu Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan. Seiring diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 tentang Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi, maka pada akhir tahun 2021 nama perangkat Daerah Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan diubah menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia atau disingkat dengan akronim BKPSDM, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Walikota Magelang Nomor 85 Tahun 2021. BKPSDM merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Magelang yang melaksanakan fungsi penunjang kepegawaian, dan pengembangan sumber daya manusia, termasuk didalamnya urusan pendidikan dan pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Dalam menjalankan fungsinya BKPSDM dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Wilayah dan ruang lingkup kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah meliputi urusan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia ASN di seluruh wilayah Kota Magelang yang terdiri dari 3 (tiga) kecamatan dan 17 (tujuh belas) kelurahan. Secara geografis Kota Magelang terletak pada  $110^{\circ}12'30''$  -  $110^{\circ}12'52''$  Bujur Timur dan  $7^{\circ}26'28''$  -  $7^{\circ}30'9''$  Lintang Selatan serta terletak pada posisi strategis, karena berada tepat di tengah-tengah Pulau Jawa, dan berada di persilangan jalur transportasi dan ekonomi antara Semarang-Magelang-Yogyakarta dan Purworejo, di samping berada pada

persimpangan jalur wisata lokal maupun regional antara Yogyakarta-Borobudur-Kopeng dan dataran tinggi Dieng. Secara topografis Kota Magelang merupakan dataran tinggi yang berada kurang dari lebih 380 m di atas permukaan laut, dengan kemiringan berkisar antara  $5^\circ$  -  $45^\circ$ , sehingga Kota Magelang merupakan wilayah yang bebas banjir dengan ditunjang keberadaan sungai Progo di sisi barat dan sungai Elo di sisi timur. Klimatologi Kota Magelang dikategorikan sebagai daerah beriklim basah dengan curah hujan yang cukup tinggi.

Gambar 4. Peta Administratif Kota Magelang



Sumber : BPS, 2024

Secara administratif Kota Magelang terbagi atas 3 Kecamatan yaitu Kecamatan Magelang Utara terdiri dari 5 (lima) kelurahan, Kecamatan Magelang Tengah terdiri dari 6 (enam) kelurahan dan Kecamatan Magelang Selatan yang terdiri dari 6 (enam) kelurahan. Secara keseluruhan terdapat 17 kelurahan yang

berada di wilayah administratif Pemerintah Kota Magelang, yang dipisahkan dari wilayah kabupaten dengan batas-batas wilayah sebagai berikut :

1. Sebelah Utara, Kecamatan Secang, Kecamatan Tegalrejo, Kabupaten Magelang;
2. Sebelah Timur, Sungai Elo, Kecamatan Tegalrejo, Kabupaten Magelang;
3. Sebelah Selatan, Kecamatan Mertoyudan, Kabupaten Magelang;
4. Sebelah Barat, Sungai Progo, Kecamatan Bandongan, Kabupaten Magelang

Kantor BKPSDM berada di lingkungan perkantoran Walikota Magelang, Jalan Jenderal Sarwo Edhie Wibowo Nomor 2 Kota Magelang. Selain BKPSDM, di komplek perkantoran Walikota tersebut terdapat 7 (tujuh) organisasi perangkat daerah yaitu Sekretariat Daerah, Inspektorat Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan dan Riset Daerah, Dinas Kesehatan, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, Dinas Komunikasi dan Statistik, dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Kantor BKPSDM berada dalam wilayah administratif Kecamatan Magelang Selatan, terletak di pinggir jalan utama Magelang – Purworejo. Lingkungannya cukup sejuk dan kondusif sehingga nyaman dan sangat mendukung bagi pegawai ASN di Lingkungan BKPSDM dalam melaksanakan aktivitas kerjanya.

## B. Visi dan Misi

Seiring dengan kebijakan Pemerintah Pusat, bahwa organisasi Perangkat daerah tidak diperkenankan menetapkan visi dan misi perangkat daerah tersendiri. Visi dan Misi Perangkat Daerah merupakan Visi Misi Walikota yang disesuaikan dengan sasaran Perangkat Daerah yang telah ditentukan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Magelang. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Magelang yang tertuang dalam

Peraturan Daerah Kota Magelang Nomor 4 Tahun 2021 tentang RPJMD Tahun 2021-2026, menjadi pedoman bagi setiap perangkat Daerah dalam menyusun Rencana Strategis selama lima tahun kedepan. RPJMD Kota Magelang Tahun 2021-2026 merupakan penjabaran visi Wali Kota Magelang terpilih yang ingin mewujudkan “Kota Magelang Maju, Sehat dan Bahagia”. Visi ini selain menggambarkan kondisi yang ingin dicapai di akhir tahun masa jabatan, juga menandai pencapaian kondisi yang harus dicapai dalam pembangunan jangka menengah Kota Magelang. Dalam rangka mewujudkan visi di akhir tahun rencana, maka dirumuskan 5 (lima) misi yang harus ditempuh dan dipedomani oleh seluruh Organisasi Perangkat Daerah dalam menyusun dan melaksanakan rencana pembangunan, yaitu :

1. Mewujudkan masyarakat yang religius, berbudaya, beradab, toleran, berdasarkan iman dan taqwa;
2. Memenuhi kebutuhan pelayanan dasar masyarakat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia;
3. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan inovatif;
4. Meningkatkan Ekonomi masyarakat dengan peningkatan peran Usaha Mikro Kecil Menengah berbasis ekonomi kerakyatan;
5. Mewujudkan Kota modern yang berdaya saing dengan peningkatan kualitas tata ruang dan infrastruktur.

Dalam rangka mendukung perwujudan visi Kota Magelang Maju, Sehat dan Bahagia, BKPSDM memiliki peran penting dalam menjalankan misi yang ke-3 yaitu “Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik dan Inovatif”. Perbaikan tata kelola pemerintahan dengan sentuhan inovasi akan mendorong terwujudnya komponen visi Magelang Kota yang maju. Kemajuan suatu kota sangat ditentukan

oleh kualitas pengelolaan birokrasi pemerintahannya. Oleh karena itu reformasi birokrasi menjadi aspek utama dalam misi ke 3 ini. Untuk melaksanakan reformasi birokrasi ditempuh melalui beberapa pilar, yaitu: organisasi; tata laksana; peraturan perundang-undangan; sumber daya manusia aparatur; pengawasan; akuntabilitas; pelayanan publik; serta budaya kerja.

Sejalan dengan penerapan konsep pengembangan kota cerdas, maka kehadiran teknologi informasi (TI) dan komunikasi akan sangat dibutuhkan, sehingga pemanfaatan TI menjadi prioritas utama dalam menopang upaya peningkatan tata kelola birokrasi pemerintahan. Konsep yang diterapkan adalah memadukan antara kecerdasan manusia (*human intelligence*) dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Sumber daya manusia yang semakin cerdas dan didukung kehadiran TI akan menghasilkan berbagai inovasi untuk perbaikan tata kelola birokrasi pemerintahan, yang pada akhirnya akan mengarah pada terwujudnya Magelang sebagai kota yang maju.

Dalam rangka mendukung terselenggaranya misi mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan inovatif, Pemerintah Kota Magelang melalui BKPSDM perlu terus meningkatkan upaya penguatan reformasi birokrasi melalui peningkatan kualitas dan peran sumber daya aparaturnya. Upaya itu tentunya merupakan wujud komitmen pemerintah agar dapat semakin meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, melalui perhatian secara lebih sungguh-sungguh pada urusan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan untuk Aparatur Sipil negara. Namun demikian masih terdapat beberapa kendala dan permasalah dalam mewujudkan hal tersebut. Permasalahan yang dapat diinventarisir pada urusan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan untuk dapat mencapai hal di atas, antara lain:

1. Belum diterapkannya Sistem Merit dalam manajemen SDM aparatur secara maksimal. Dengan rincian sebagai berikut:
    - a. Belum dibentuk tim penilai mandiri Sistem Merit yang ditetapkan dengan SK Walikota.
    - b. Belum dilaksanakannya penilaian mandiri pelaksanaan Sistem Merit dalam manajemen SDM aparatur.
    - c. Belum dilaksanakannya Manajemen Talenta SDM aparatur
    - d. Belum adanya Assessment Center pada Pemerintah Kota Magelang
    - e. Belum selesainya pelaksanaan pemetaan atau talent pool/ assessment terhadap SDM aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Magelang
    - f. Belum adanya Database Kompetensi Pegawai secara menyeluruh. Data ini sangat dibutuhkan untuk mengetahui kuantitas dan kualitas SDM ASN Kota Magelang. Selain menjadi kewenangan BKPSDM untuk Menyusun Database ini, perlu juga peran aktif OPD dalam mengelola dan menyajikan data pegawainya.
    - g. Belum adanya Pedoman Pola Karir ASN Kota Magelang
    - h. Belum optimalnya pelaksanaan pengelolaan pegawai kaitanya dengan aspek-aspek pada sistem merit
2. Belum diterapkannya sistem *reward and punishment* yang terintegrasi (tidak relevan karena pemberlakuan TPP yang berbasis e-kinerja dan disiplin).
3. Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam layanan kepegawaian

### **C. Struktur Organisasi**

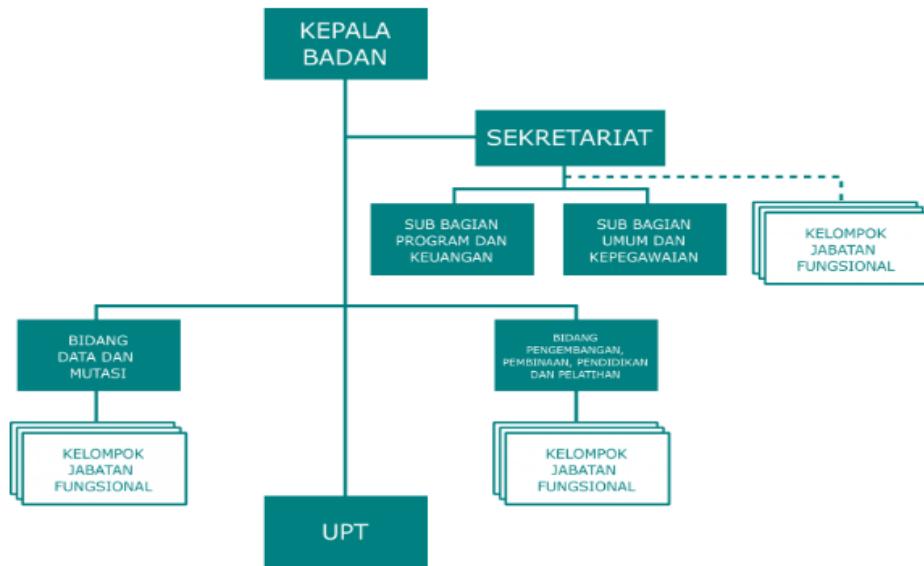
Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang terdiri atas 1 orang pejabat pimpinan tinggi pratama / setara eselon II sebagai Kepala OPD, 3 orang pejabat administrator / setara eselon III terdiri dari 1 orang Sekretaris dan 2 orang Kepala Bidang, 2 pejabat pengawas / setara eselon IV terdiri dari 2 orang Kepala Sub Bagian, dengan rincian sebagai berikut :

1. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
2. Sekretaris, yang membawahi 2 Kepala Subbagian yaitu :
  - a. Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan  
Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan membawahi beberapa pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan pelaksana.
  - b. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian  
Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian membawahi beberapa pegawai negeri sipil jabatan pelaksana dan kelompok jabatan fungsional.
3. Kepala Bidang Pengembangan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan;  
Kepala Bidang Pengembangan Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan membawahi beberapa pegawai negeri sipil jabatan pelaksana dan kelompok jabatan fungsional.
4. Kepala Bidang Data dan Mutasi.  
Kepala Bidang Data dan Mutasi membawahi beberapa pegawai negeri sipil jabatan pelaksana dan kelompok jabatan fungsional
5. Kelompok Jabatan Fungsional yang berada langsung dibawah Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

## Struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia dapat dilihat dalam bentuk bagan sebagai berikut :

**Gambar 5. Bagan Struktur Organisasi BKPSDM**



Sumber data : <https://bkpsdm.magelangkota.go.id/>, diakses 22 Maret 2024

Dari Gambar 5. di atas menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Magelang mempunyai struktur yang sangat sederhana yaitu struktur 2 (dua) *layer*. Dengan struktur organisasi 2 (dua) *layer* ini proses pembuatan keputusan akan lebih cepat, dan rentang kendali lebih sederhana sehingga kinerja organisasi akan semakin tinggi.

Sekretariat bertugas melaksanakan perumusan, pengoordinasian dan pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi, serta pelaporan bidang program dan keuangan serta umum dan kepegawaian di Lingkungan BKPSDM. Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan, dan dibantu oleh Kepala Subbagian Program dan Keuangan yang menangani penyusunan rencana program dan evaluasi program kerja serta pengelolaan keuangan di lingkup BKPSDM. Selain itu juga dibantu oleh Kepala

Subbagian Umum dan Kepegawaian yang melaksanakan urusan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga, perlengkapan serta administrasi kepegawaian di lingkup BKPSDM.

Bidang Data dan Mutasi bertugas melaksanakan perumusan, pengoordinasian dan pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang data dan mutase. Bidang Data dan Mutasi dipimpin oleh Kepala bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan melalui Sekretaris, dibantu Sub Koordinator dan kelompok jabatan fungsional. Sub Koordinator merupakan Pejabat Fungsional yang ditunjuk, selain melaksanakan tugas jabatan fungsionalnya, diberikan tugas tambahan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan pengelolaan kegiatan sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Bidang Pengembangan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan memiliki tugas melaksanakan perumusan, pengoordinasian dan pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang pengembangan, pembinaan, Pendidikan dan pelatihan kepegawaian. Bidang Pengembangan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan melalui Sekretaris, dibantu Sub Koordinator dan kelompok jabatan fungsional. Sub Koordinator merupakan Pejabat Fungsional yang ditunjuk, selain melaksanakan tugas jabatan fungsionalnya, diberikan tugas tambahan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan pengelolaan kegiatan sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Selain Sekretariat dan dua Bidang sebagaimana disebutkan di atas, dalam perangkat BKPSDM dapat dibentuk Unit Pelaksana Teknis atau UPT yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan, yaitu unsur pelaksana teknis pada Perangkat Daerah yang melaksanakan kegiatan teknis

operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang tertentu pada dinas atau badan. Saat ini belum ada UPT yang berada dalam Perangkat BKPSDM, namun kedepan sedang di siapkan kajian untuk pendirian UPT Asesmen Center. UPT Assessment Center ini yang akan mengampu tugas penilaian kompetensi terhadap seluruh ASN di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang, baik yang ditujukan untuk pemetaan kompetensi maupun dalam rangka pengisian jabatan ASN.

#### **D. Tugas dan Fungsi**

Merujuk pada peraturan Walikota Magelang Nomor 85 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia, Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bertugas membantu Walikota dalam melaksanakan fungsi penunjang kepegawaian, Pendidikan, dan pelatihan yang menjadi kewenangan Instansi Daerah. Secara terinci uraian tugas Kepala BKPSDM adalah sebagai berikut :

1. merumuskan dan menetapkan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
2. merumuskan kebijakan teknis urusan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan berdasarkan peraturan dan ketentuan yang berlaku;
3. mengoordinasikan, mengawasi, dan mengendalikan program dan kegiatan pada sekretariat dan bidang-bidang di bawahnya;
4. melaksanakan pengawasan, pengendalian, dan pembinaan program dan kegiatan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
5. memberikan pelayanan administrasi kepegawaian sesuai norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;

6. mengkoordinasikan penyusunan, penetapan serta usulan formasi ASN sebagai pedoman dalam menetapkan kebijakan pengangkatan calon ASN hingga menetapkannya menjadi ASN;
7. mengoordinasikan dan menetapkan kebutuhan diklat serta pelaksanaan diklat sebagai sarana pengembangan kualitas aparatur;
8. mengusulkan penetapan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian ASN dalam dan dari jabatan struktural atau jabatan fungsional;
9. melaksanakan pembinaan disiplin pegawai serta pembinaan manajemen ASN dalam pelaksanaan peraturan undang-undang di bidang kepegawaian;
10. mengkoordinasikan penyiapan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan ASN;
11. melaksanakan pemutakhiran data ASN dan pelayanan informasi bidang kepegawaian;
12. mengoordinasikan dan bertanggung jawab atas proses pengadaan barang/ jasa di lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
13. menyelenggarakan dan mengendalikan pengelolaan keuangan, kepegawaian, barang milik Daerah dan urusan umum di lingkup tugasnya;
14. melaksanakan pengawasan, pengendalian, dan pembinaan terhadap pelaksanaan operasional tugas UPT;
15. melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Dari uraian tugas di atas maka dapat dirumuskan fungsi yang dijalankan oleh Kepala BKPSDM diantaranya adalah :

1. perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya

2. pengoordinasian pelaksanaan kebijakan sesuai dengan lingkup tugasnya
3. pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan sesuai dengan lingkup tugasnya
4. pengendalian administrasi kesekretariatan BKPSDM
5. pengendalian penyelenggaraan tugas UPT;
6. pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah sesuai dengan lingkup tugasnya
7. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretaris BKPSDM bertugas melaksanakan perumusan, pengoordinasian dan pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi, serta pelaporan bidang program dan keuangan serta umum dan kepegawaian di lingkungan BKPSDM. Adapun uraian tugas Sekretaris secara terinci sebagai berikut :

1. menyusun rencana program dan kegiatan Sekretariat;
2. mengkoordinasikan penyusunan dokumen perencanaan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
3. mengkoordinasikan penyusunan program dan kegiatan tahunan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
4. mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja anggaran dan dokumen pelaksanaan anggaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
5. mengkoordinasikan penyusunan rencana program dan kegiatan di lingkup Sekretariat;
6. memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh bidang di lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;

7. melaksanakan pengelolaan keuangan di lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
8. melaksanakan urusan umum, kerumahtanggaan, perlengkapan dan penatausahaan barang milik daerah di lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
9. melaksanakan urusan administrasi kepegawaian di lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
10. mengawasi dan mengendalikan program dan kegiatan di lingkup Sekretariat;
11. melaksanakan pengoordinasian terkait proses pengadaan barang/jasa di lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
12. melaksanakan pengoordinasian program dan kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
13. melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan Sekretariat.

Dengan uraian tugas sebagaimana tersebut di atas, maka sekretaris memiliki fungsi dalam penyelenggaraan :

1. pengoordinasian penyusunan rencana, program kerja dan kegiatan di lingkungan BKPSDM
2. perumusan kebijakan teknis di bidang program dan keuangan serta umum dan kepegawaian di lingkungan BKPSDM
3. pengoordinasian pelaksanaan hubungan masyarakat dan keprotokolan di lingkungan BKPSDM
4. pengoordinasian pengelolaan keuangan di lingkungan BKPSDM
5. pengoordinasian pengelolaan ketatausahaan, perlengkapan, rumah tangga, dan aset di lingkungan BKPSDM

6. pengoordinasian pengelolaan administrasi kepegawaian di lingkungan BKPSDM
7. pengoordinasian penyusunan konsep kebutuhan jumlah dan jenis jabatan pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja
8. pengoordinasian pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah dan pengelolaan informasi serta dokumentasi
9. pengoordinasian penyusunan peraturan perundangundangan dan pelaksanaan advokasi hukum di lingkungan BKPSDM
10. pengoordinasian pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan kinerja di lingkungan BKPSDM
11. pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kesekretariatan BKPSDM
12. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan bertugas membantu Sekretaris dalam melaksanakan penyusunan program dan evaluasi program kerja serta melaksanakan pengelolaan keuangan di lingkup BKPSDM. Sedangkan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menjalankan tugas membantu Sekretaris dalam melaksanakan urusan surat menyurat, karsipan, rumah tangga, perlengkapan serta administrasi kepegawaian di lingkup BKPSDM.

Kepala Bidang Data dan Mutasi bertugas melaksanakan perumusan, pengoordinasian dan pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang data dan mutasi. Uraian tugas Kepala Bidang Data dan Mutasi secara terinci adalah sebagai berikut :

1. menyusun rencana program dan kegiatan Bidang Data dan Mutasi;

2. menganalisis dan mengkaji data dan informasi sebagai bahan perumusan kebijakan teknis data dan mutasi;
3. mengkoordinasikan penyusunan formasi kebutuhan ASN;
4. mengoordinasikan penyelenggaraan pengadaan ASN dan seleksi administrasi pendidikan ikatan dinas;
5. mengkoordinasikan pelaksanaan pengangkatan ASN;
6. menyelia pengelolaan administrasi pensiun dan tabungan hari tua;
7. mengoordinasikan pembekalan bagi PNS Kota Magelang yang akan purna tugas;
8. menyelia pengelolaan administrasi kepegawaian tenaga honorer dan kesejahteraannya;
9. mengkoordinasikan pengelolaan database Kepegawaian (SIMPEG, SAPK);
10. mengkoordinasikan pengelolaan dan penyajian laporan informasi kepegawaian (DUK, Profil, WEB-BKD);
11. mengkoordinasikan pengelolaan dokumen pegawai baik fisik maupun digital;
12. menyelia penatausahaan KARIS, KARSU, KARPEG, KPE dan TASPEN;
13. menyelia pengajuan usul kenaikan pangkat, peninjauan masa kerja dan kenaikan gaji berkala golongan IV/a ke atas;
14. mengoordinasikan pengiriman peserta ujian dinas dan ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah;
15. menyelia pengajuan usul mutasi/pindah antar Instansi;
16. mengkoordinasikan pelaksanaan evaluasi dan pembinaan manajemen kepegawaian;
17. melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan Bidang Data dan Mutasi.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kepala Bidang Data dan Mutasi menyelenggarakan fungsi :

1. perencanaan penyusunan program dan kegiatan Bidang Data dan Mutasi
2. pengoordinasian pelaksanaan program dan kegiatan Bidang Data dan Mutasi
3. pelaksanaan kegiatan Bidang Data dan Mutasi
4. pembinaan dan pengendalian program dan kegiatan Bidang Data dan Mutasi.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Kepala Bidang Data dan Mutasi dibantu oleh kelompok jabatan fungsional yang dikoordinir oleh Sub Koordinator sesuai dengan ruang lingkup tugas dan fungsinya, dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Bidang Data dan Mutasi. Sesuai dengan ruang lingkup tugas dan fungsinya, Sub Koordinator di Bidang Data dan Mutasi meliputi :

1. Sub Koordinator Pengadaan dan Pemberhentian Pegawai;
2. Sub Koordinator Data dan Informasi Kepegawaian; dan
3. Sub Koordinator Mutasi dan Status Kepegawaian.

Kepala Bidang Pengembangan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas melaksanakan perumusan, pengoordinasian dan pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang pengembangan pembinaan Pendidikan dan pelatihan. Secara rinci uraian tugas Kepala Bidang Pengembangan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan adalah sebagai berikut :

1. menyusun rencana program dan kegiatan Bidang Pengembangan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan;
2. menganalisis dan mengkaji data serta informasi sebagai bahan perumusan kebijakan teknis pengembangan, pembinaan, pendidikan dan pelatihan kepegawaian;

3. mengkoordinasikan pelaksanaan pengangkatan dan pemberhentian dari dan dalam jabatan struktural dan fungsional;
4. menyelia pembuatan surat tugas PLT dan PLH;
5. mengkoordinasikan penyiapan bahan administrasi Tim Penilai Kinerja ASN;
6. mengkoordinasikan pelaksanaan pengambilan sumpah/janji dan Pelantikan jabatan;
7. menyelenggarakan atau mengirimkan penilaian kompetensi pegawai;
8. mengkoordinasikan pelaksanaan mutasi jabatan dan seleksi terbuka untuk jabatan pimpinan tinggi pratama;
9. mengkoordinasikan pelaksanaan pembinaan dan penegakan disiplin pegawai;
10. mengoordinasikan proses penjatuhan hukuman disiplin pegawai sesuai ketentuan;
11. mengkoordinasikan proses izin perceraian pegawai;
12. mengelola dokumen Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Penilaian Kinerja Pegawai;
13. mengoordinasikan proses fasilitasi uji kesehatan bagi pegawai yang sakit sesuai ketentuan;
14. mengoordinasikan proses penetapan kecelakaan kerja dan pegawai yang tewas;
15. mengoordinasikan pengajuan usulan bantuan akomodasi bagi PNS yang tewas dan keluarganya dalam rangka pengangkutan jenazah;
16. mengoordinasikan pengajuan usulan pemberian tanda penghargaan;
17. mengkoordinasikan pelayanan konsultasi psikologi bagi pegawai dan keluarganya;
18. menyelia proses pemberian izin cuti dan pemberian izin ke luar negeri;

19. mengkoordinasikan penyelenggaraan atau pengiriman pegawai untuk mengikuti diklat prajabatan, diklat teknis, diklat penjenjangan struktural, diklat fungsional, bimbingan teknis, sosialisasi, lokakarya dan sejenisnya;
20. mengkoordinasikan penyiapan data kebutuhan diklat dan evaluasi penyelenggaraan diklat;
21. mengoordinasikan penunjukan tugas belajar, pemberian ijin belajar dan ijin penggunaan gelar;
22. melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan Bidang Pengembangan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan.

Sama halnya dengan Kepala Bidang Data dan Mutasi , Kepala Bidang Pengembangan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan dibantu oleh kelompok jabatan fungsional yang dikoordinir oleh Sub Koordinator sesuai dengan ruang lingkup tugas dan fungsinya, dan bertanggung jawab langsung. Sesuai dengan ruang lingkup tugas dan fungsinya, Sub Koordinator di Bidang Pengembangan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan meliputi :

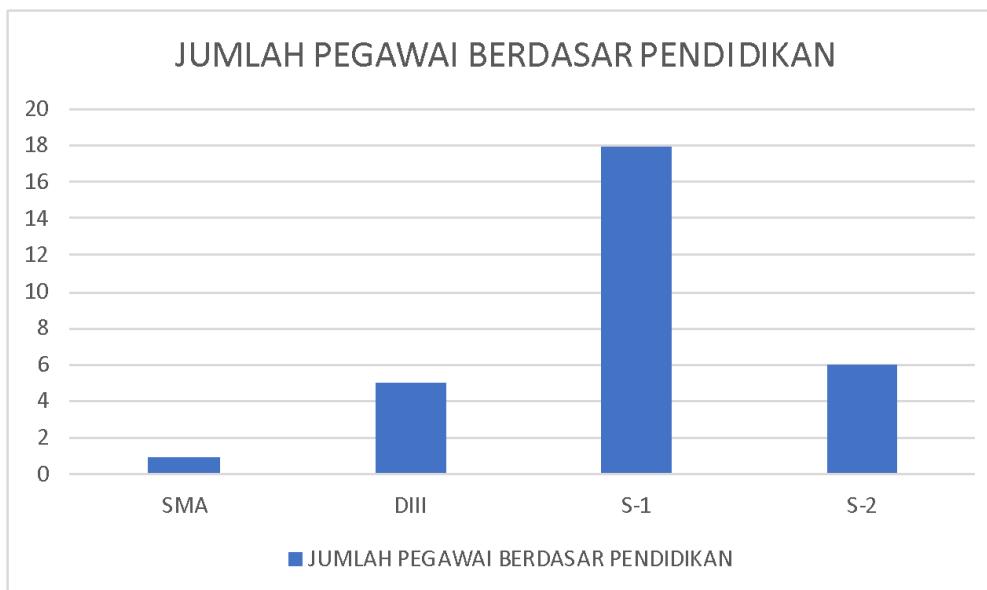
1. Sub Koordinator Pengembangan Karir;
2. Sub Koordinator Pembinaan Disiplin dan Kesejahteraan Pegawai;
3. Sub Koordinator Pendidikan dan Pelatihan.

#### **E. Kepegawaian**

Berdasarkan data Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) per April 2024, jumlah personil ASN yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebanyak 30 (tigapuluhan) orang yang meliputi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 25 (dua puluh lima) orang dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebanyak 5 (lima) orang. Berdasarkan tingkat

Pendidikan, komposisi ASN di BKPSDM Kota Magelang dapat dilihat pada Gambar 6. di bawah ini.

**Gambar 6. Grafik Jumlah Pegawai Berdasar Pendidikan**

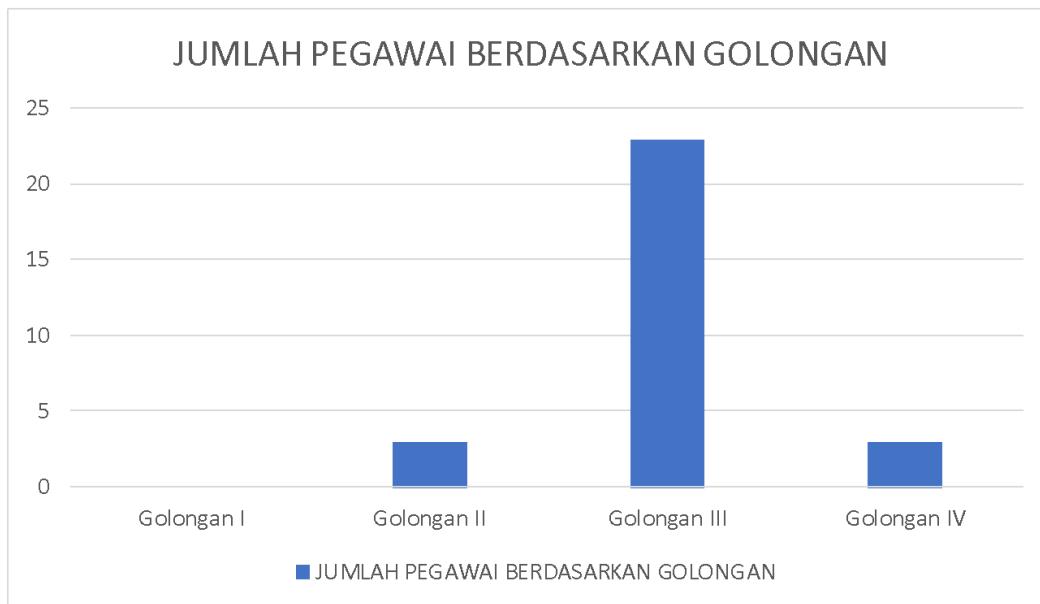


Sumber data : Simpeg BKPSDM, 2024,diolah peneliti)

Dari Gambar 6. dapat dijelaskan bahwa hampir semua pegawai ASN di BKPSDM Kota Magelang telah memiliki kualifikasi pendidikan D-III ke atas dengan jumlah terbanyak yaitu ASN dengan pendidikan sarjana, hal ini merupakan modal kekuatan bagi BKPSDM untuk menjalankan setiap tugas fungsi yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Dengan mayoritas pegawainya berpendidikan tinggi maka bukan hal yang sulit bagi BKPSDM untuk mewujudkan kinerja organisasi yang sangat baik. Dengan kualifikasi SDM yang memadai tersebut, akan menjadi faktor pendorong bagi meningkat kinerja individu dan kinerja organisasi BKPSDM. Sementara ASN yang berpendidikan SMA saat ini menduduki jabatan pelaksana sebagai pengadministrasi umum, hal ini sudah sesuai dengan ketentuan syarat jabatan yang berlaku.

Berdasarkan tingkat golongan ruang kondisi pegawai ASN BKPSDM dapat dilihat pada grafik dibawah.

**Gambar 7. Grafik Jumlah Pegawai Berdasar Golongan**



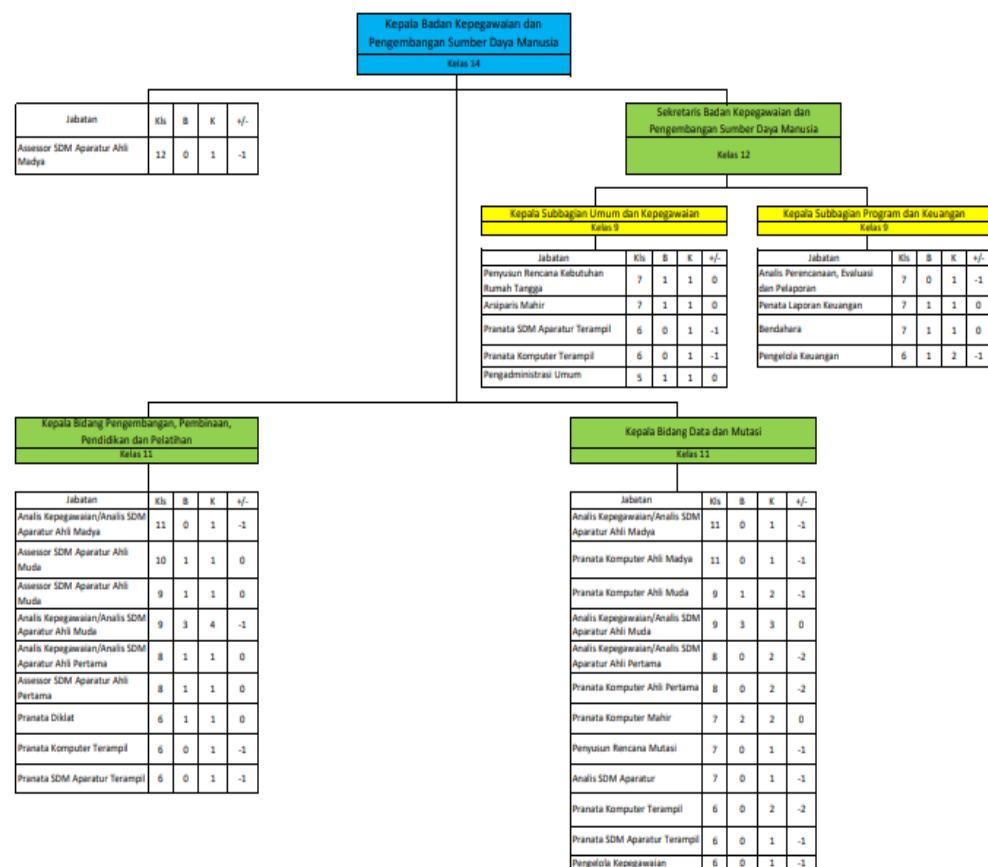
Sumber data : Simpeg BKPSDM, 2024, diolah peneliti

Berdasarkan Gambar 7. dapat kami uraikan bahwa ASN di BKPSDM sebagian besar sudah menduduki golongan ruang III/a keatas, hanya 10 % ASN BKPSDM yang masih menduduki golongan ruang II/setara, hal ini karena mereka merupakan ASN baru yang diangkat dari formasi pendidikan D-III. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar ASN BKPSDM Kota Magelang sudah memiliki pengalaman, sehingga kompeten dan kapabel dalam menjalankan urusan yang menjadi tugas fungsi dan tanggung jawabnya.

Dilihat dari komposisi usia, 96 % atau sebanyak 29 orang ASN di lingkungan BKPSDM berusia dibawah 50 tahun dan hanya 4 % atau 1 orang yang berusia di atas 50 tahun, tepatnya berusia 52 tahun 5 bulan, yang mana dalam waktu 10 tahun kedepan atau hingga tahun 2034 hanya ada 1 orang yang akan memasuki masa purna tugas atau pensiun. Komposisi ini merupakan modal kuat bagi BKPSDM dalam mewujudkan kinerja yang enerjik, lincah dan solid dalam mencapai visi dan misi Walikota dan Wakil Walikota Magelang.

Penempatan personil ASN dilingkungan BKPSDM didasarkan pada formasi kebutuhan sesuai analisa jabatan dan analisa beban kerja. Saat ini sudah hampir seluruh kebutuhan jabatan di BKPSDM sudah terisi oleh personil PNS atau PPPK, namun masih beberapa jabatan yang kosong karena PNS yang tadinya menempati jabatan tersebut telah memasuki masa purna tugas/ pensiun. Sebaran penempatan personil ASN di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang secara detail berdasarkan peta jabatan dapat dilihat pada Gambar 8.

### **Gambar 8. Peta Jabatan BKPSDM Kota Magelang**



Sumber : Bagian Hukum Kota Magelang, 2023.

#### E. Sarana dan Prasarana

Berdasarkan data sarana prasarana yang termuat dalam Rencana Strategis BKPSDM 2021-2026, BKPSDM memiliki puluhan jenis barang yang menjadi

fasilitas sarana dan prasarana kantor, yang mana terdiri dari 15 (lima belas) unit kendaraan bermotor yaitu mobil dan sepeda motor dengan kondisi 12 (dua belas) unit dalam kondisi baik sedangkan 3 (tiga) unit dalam kondisi rusak. Fasilitas kerja berupa 12 (dua belas) unit komputer, 6 (enam) unit laptop/notebook, dan 1 (satu) unit komputer server dalam kondisi baik, sedangkan 4 (empat) unit laptop/notebook dan 1 (satu) unit komputer server dalam kondisi rusak. Fasilitas printer sejumlah 17 (tujuh belas) unit dengan 10 (sepuluh) unit dalam kondisi baik dan 7 (tujuh) unit dalam kondisi rusak. Secara terinci fasilitas yang dimiliki BKPSDM tersaji dalam

Tabel 4 dibawah ini :

**Tabel 4. Sarana Dan Prasarana Kantor**

NO	NAMA/JENIS BARANG	TAHUN	JUMLAH	KONDISI
1	Kendaraan roda empat sedan	2009	1 unit	Baik
2	Kendaraan roda empat Station Wagon	1994	1 unit	Rusak Ringan
3	Kendaraan roda empat Station Wagon	2013	1 unit	Baik
4	Kendaraan roda empat Station Wagon	2013	1 unit	Baik
5	Kendaraan roda empat Station Wagon	2016	1 unit	Baik
6	Kendaraan roda dua	2003	2 unit	Rusak Ringan
7	Kendaraan roda dua	2010	4 unit	Baik

NO	NAMA/JENIS BARANG	TAHUN	JUMLAH	KONDISI
8	Kendaraan roda dua	2014	1 unit	Baik
9	Kendaraan roda dua	2015	1 unit	Baik
10	LCD	2013	2 unit	Baik
11	Kamera Digital	2009	1 unit	Baik
12	Kamera Digital	2013	1 unit	Baik
13	Komputer	2009	2 unit	Baik
14	Komputer	2010	1 unit	Baik
15	Komputer	2013	3 unit	Baik
16	Komputer	2015	1 unit	Baik
17	Komputer	2016	2 unit	Baik
18	Komputer	2018	2 unit	Baik
19	Komputer	2019	1 unit	Baik
20	Laptop	2013	1 unit	Rusak Ringan
21	Laptop	2014	2 unit	Rusak Ringan
22	Laptop	2015	1 unit	Rusak Ringan
23	Laptop	2016	2 unit	Baik
24	Laptop	2018	2 unit	Baik
25	Notebook	2019	2 unit	Baik
26	Printer	2012	1 unit	Rusak Ringan

NO	NAMA/JENIS BARANG	TAHUN	JUMLAH	KONDISI
27	Printer	2013	1 unit	Rusak Ringan
28	Printer	2013	2 unit	Baik
29	Printer multifungsi	2013	1 unit	Rusak Ringan
30	Printer	2014	3 unit	Rusak Ringan
31	Printer Multifungsi	2014	1 unit	Rusak Ringan
32	Printer ID Card	2015	1 unit	Baik
33	Printer	2016	2 unit	Baik
34	Printer	2018	2 unit	Baik
35	Printer	2019	3 unit	Baik
36	Scanner	2014	1 unit	Rusak Ringan
37	Scanner	2015	1 unit	Baik
38	Scanner	2017	1 unit	Baik
39	Scanner	2018	1 unit	Baik
40	Scanner	2019	1 unit	Baik
41	UPS	2018	2 unit	Baik
42	Komputer Server	2010	1 unit	Rusak Ringan
43	Komputer Server	2016	1 unit	Baik

Sumber : BKPSDM, 2024, diolah peneliti.

Selain fasilitas sebagaimana tercantum dalam Tabel 3.1 di atas, BKPSDM saat ini menempati salah satu bangunan Gedung di komplek perkantoran Walikota Magelang sebagai kantornya. Di dalamnya sudah tertata dan terbagi menjadi beberapa ruang untuk masing masing perangkat BKPSDM, diantaranya :

1. Ruang Kepala Badan dan Ruang Sekretaris

Ruang Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia disediakan sebagai ruang kerja bagi Kepala BKPSDM Kota Magelang sekaligus berfungsi sebagai ruang pertemuan skala kecil. Ruang Kepala BKPSDM Kota Magelang menjadi satu dengan ruang Sekretaris dipisahkan dengan dinding dan pintu yang menghubungkan kedua ruangan tersebut. Ruang Sekretaris disediakan meja kursi dan sofa yang berfungsi sebagai tempat untuk menerima tamu yang akan bertemu dengan Kepala BKPSDM Kota Magelang.

2. Ruang Sekretariat

Ruang sekretariat disediakan sebagai tempat kerja bagi Kepala Subbagian Program dan Keuangan, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, dan ASN yang berada dibawah struktur Sekretaris BKPSDM Kota Magelang.

3. Ruang Tunggu

Ruang tunggu disediakan bagi para ASN yang menjadi tamu BKPSDM Kota Magelang yang akan melakukan proses layanan kepegawaian.

4. Ruang Bidang Pengembangan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan

Ruang Bidang Pengembangan Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan disediakan sebagai ruang kerja bagi Kepala Bidang Pengembangan Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan beserta dengan ASN kelompok Jabatan Fungsional dan Staf yang berada di bawah Strukturnya.

## 5. Ruang Bidang Data dan Mutasi

Ruang Bidang Data dan Mutasi disediakan sebagai ruang kerja bagi Kepala Data dan Mutasi beserta dengan ASN kelompok Jabatan Fungsional dan Staf yang berada di bawah Strukturnya.

## 6. Gedung *Assessment Center*

Gedung *Assessment center* merupakan ruangan yang disediakan untuk pelaksanaan penilaian kompetensi dan potensi bagi PNS maupun non-ASN dalam rangka pemetaan kompetensi Sumber Daya Manusia. Dari hasil pemetaan kompetensi tersebut yang nantinya dimanfaatkan sebagai data dasar dalam pengembangan karir, pengembangan kompetensi, pengisian dan penempatan pegawai, dan manajemen talenta. Gedung *assessment center* menjadi satu bagian dari gedung BKPSDM Kota Magelang dan berada di lantai dua. Untuk mendukung proses penilaian kompetensi dan potensi pegawai, gedung *assessment center* memiliki beberapa ruang-ruang terpisah, peralatan dan perlengkapan yang diperlukan dalam tahapan pelaksanaan penilaian kompetensi dan potensi pegawai.

Ruang-ruang assessment center meliputi :

1. Meja Registrasi
2. Ruang Tunggu
3. Ruang Pengarahan
4. Ruang Individu
5. Ruang Pengamatan dan Rekam Data
6. Ruang Diskusi/Presentasi
7. Ruang Rapat Asesor
8. Ruang Kerja Asesor

Gedung *Assessment center* juga dilengkapi dengan peralatan kamera pengawas, pendingin ruangan, sound system, dan jaringan internet yang cukup memadai. Saat ini yang masih diperlukan oleh BKPSDM Kota Magelang adalah penyediaan prasarana berupa gedung Pendidikan dan pelatihan yang memenuhi standar penyelenggaran. Selain itu, dalam penyelenggaraan *assessment center* dibutuhkan sarana, prasarana serta fasilitas guna pelaksanaan simulasi-simulasi dalam Assessment SDM Aparatur. Diantaranya adalah ruang tes psikologi, ruang wawancara, ruang observasi, dan lain-lain. Mengingat saat ini tidak terdapat aset gedung yang memenuhi standar penyelenggaraan *assessment center*, maka diperlukan penyediaan gedung untuk kegiatan-kegiatan tersebut

#### **G. Mekanisme Penilaian Kompetensi**

Penilaian kompetensi terhadap aparatur sipil negara dapat dilakukan dengan menggunakan metode *assessment center* atau metode lainnya. Metode *assessment center* adalah Metode terstandar yang dilakukan untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan dengan menggunakan beberapa alat ukur atau simulasi berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa orang Assessor (BKN, 2019). Penilaian kompetensi dilakukan oleh Lembaga, Unit, Satuan Kerja, atau sebutan lainnya yang telah terakreditasi oleh instansi pembina. Dapat juga dilakukan oleh Lembaga Penilaian Kompetensi non Pemerintah yang mendapat persetujuan Instansi Pembina. Dengan demikian bagi Instansi Pemerintah Daerah yang akan melakukan penilaian kompetensi bagi ASN-nya harus membentuk Lembaga/unit/satuan kerja penilaian kompetensi yang telah dikukuhkan dengan regulasi berupa peraturan daerah/peraturan walikota atau surat keputusan walikota/bupati yang didalamnya mengamanahkan untuk pelaksanaan penilaian kompetensi. Apabila Lembaga/unit/satuan kerja penilaian kompetensi

belum memperoleh pengakuan kelayakan atau akreditasi dari Instansi Pembina maka hanya dapat melakukan penilaian kompetensi bagi ASN jabatan pelaksana dan Jabatan fungsional yang setara. Selanjutnya untuk melaksanakan penilaian kompetensi terhadap ASN yang jabatannya lebih tinggi dapat bekerjasama dengan Lembaga/unit/satuan kerja penilaian kompetensi dari Instansi lain.

Untuk mendukung pelaksanaan penilaian kompetensi, dalam Lembaga/unit/satuan kerja penilaian kompetensi tersebut minimal terdapat SDM yang terdiri dari pimpinan, PNS yang menduduki jabatan asesor SDM aparatur yang bertugas melakukan penilaian kompetensi, dan tenaga pendukung yang bertugas mengelola administrasi, keuangan dan pengolahan data. Anggaran pelaksanaan penilaian kompetensi dan sarana prasarana pendukung juga merupakan faktor utama yang harus disediakan oleh Instansi Pemerintah dalam melaksanakan penilaian kompetensi. Selain itu untuk menjamin baku mutu pelaksanaan penilaian kompetensi, Instansi Pemerintah harus menyusun regulasi, standar operasional dan prosedur (SOP) petunjuk teknis, soal-soal simulasi, pedoman wawancara, pedoman penulisan laporan atau instrumen lainnya dengan mengacu pada ketentuan yang dikeluarkan dari Instansi Pembina.

Bagi Instansi pemerintah yang sedang dalam proses pendirian atau sedang dalam proses penilaian kelayakan yang pertama kali dapat menyelenggarakan penilaian kompetensi dengan membentuk Tim Penyelenggara Penilaian Kompetensi yang terdiri atas : pengarah; penanggung jawab; dan tim Penilaian Kompetensi. Dalam melaksanakan tugasnya, Tim Penyelenggara Penilaian Kompetensi harus memegang standar dan prinsip penyelenggaraan penilaian kompetensi yaitu :

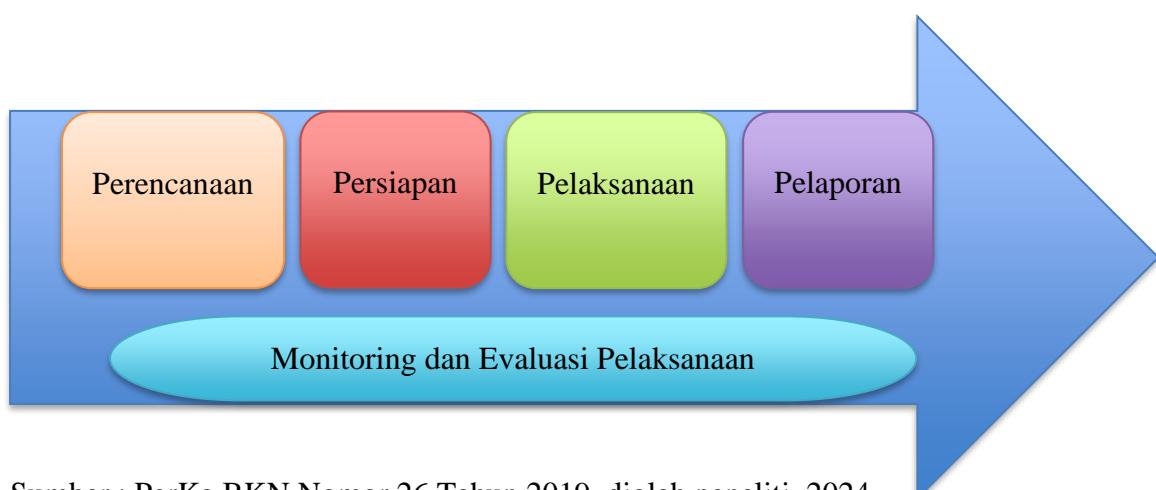
1. Independensi : tidak dapat dipengaruhi pihak manapun;

2. Objektif : hasil penilaian menggambarkan hasil kompetensi yang sesungguhnya dari Asesi
3. Valid : dimana hasil penilaian kompetensi menjamin keakuratan kompetensi Asesi
4. Reliabel : hasil penilaian kompetensi mencerminkan konsistensi kompetensi dalam kurun waktu tertentu
5. Transparan : hasil penilaian kompetensi dapat dipertanggungjawabkan dan diketahui oleh Asesi dan PPK.

Oleh karena itu untuk menjaga agar hasil penilaian kompetensi selalu memenuhi standar, maka selain Lembaga penyelenggaranya terakreditasi, maka petugas *assessment center* khususnya tim asesor juga harus memiliki kompetensi keahlian yang diakui dengan dibuktikan sertifikat kompetensi.

Penyelenggaraan penilaian kompetensi terhadap ASN dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu : Perencanaan, Persiapan, Pelaksanaan, Pelaporan, Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan. Alur Penyelenggaraan penilaian kompetensi terhadap ASN dapat dilihat pada Gambar 9.

**Gambar 9. Mekanisme Penilaian Kompetensi**



Sumber : PerKa BKN Nomor 26 Tahun 2019, diolah peneliti, 2024.

Tahap perencanaan meliputi penentuan penjadwalan kegiatan, membentuk tim penilaian kompetensi, mempersiapkan mekanisme administrasi dan rancangan anggaran biaya pelaksanaan, berkomunikasi dengan pihak pengguna (*user*), dan mempersiapkan pedoman atau panduan kegiatan. Dalam tahap perencanaan ini juga perlu dilakukan penentuan *job target*, yaitu jenis dan tingkat jabatan yang akan dilakukan penilaian kompetensi, termasuk tujuan dari penilaian kompetensi itu sendiri apakah dalam rangka pengisian jabatan atau untuk pemetaan kompetensi ASN. Setelah diketahui job target maka tim asesor bisa menetapkan metode dan alat ukur yang akan digunakan untuk penilaian kompetensi. Metode dalam hal ini adalah metode kompleks, sedang dan sederhana, menyesuaikan dengan tingkat/level jabatan calon *asesee*. Sedangkan untuk alat ukur terdapat beberapa jenis alat ukur yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kompetensi, dalam tahap persiapan ini tim penyelenggara menentukan setidaknya 2 (dua) alat ukur yang akan digunakan untuk melakukan penilaian kompetensi.

Pada tahap persiapan, penyelenggara penilaian kompetensi metode *assessment center* harus melakukan hal-hal berikut ini :

1. menyiapkan sarana dan prasarana yang akan digunakan untuk melaksanakan penilaian seperti, ruangan, konsumsi, ATK, dll
2. menyiapkan formulir administrasi, seperti daftar hadir Asesor dan Asesi, formulir evaluasi penyelenggaraan penilaian kompetensi, dll.
3. melakukan briefing dengan Tim Penilaian Kompetensi/ Asesor sebelum melakukan penilaian Mengumpulkan dan menganalisis data/dokumen/bahan tentang profil instansi untuk penyusunan soal;
4. melakukan wawancara substansi dengan instansi pengguna untuk mengetahui nilai-nilai yang diharapkan dari Asesi bila diperlukan;

5. membuat simulasi-simulasi untuk penilaian;
6. menyusun formulir-formulir pribadi untuk diisi oleh Asesi sebelum kegiatan penilaian dilaksanakan.
7. menyiapkan alat/bahan psikotes berdasarkan sasaran penilaian dan dokumen Standar Kompetensi Jabatan sebagai dasar melakukan penilaian
8. melakukan briefing asesor dan koordinasi dengan tim IT/Pengolah data dan tim pendukung lainnya Menyiapkan sarana dan prasarana yang akan digunakan untuk melaksanakan penilaian seperti, tempat registrasi, loker, ruangan, konsumsi, ATK, komputer, dll
9. menyiapkan formulir administrasi, seperti daftar hadir panitia, petunjuk pengerjaan tes, dll.

Selanjutnya pada tahap pelaksanaan hal-hal yang harus dilakukan oleh penyelenggara penilaian kompetensi antara lain :

1. memastikan sarana dan prasarana siap digunakan.
2. memastikan Tim Penilaian Kompetensi/asesor, peserta dan petugas pendukung mengisi formulir administrasi yang diperlukan.
3. memastikan kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.
4. membuat laporan kegiatan penilaian kompetensi
5. berkomunikasi dengan pihak pengguna dan tim penilaian kompetensi
6. melakukan pengarahan asesi;
7. melakukan pengambilan data;
8. melakukan analisis hasil;
9. melakukan pengolahan data;
10. melakukan integrasi data melalui asesor *meeting*;
11. menyusun hasil dan pelaporan; dan

12. membuat rekomendasi umpan balik.

Pada tahap pelaporan terdapat 2 (dua) hal yang harus dilaporkan oleh penyelenggara penilaian kompetensi, yaitu laporan pelaksanaan kegiatan dan laporan hasil penilaian kompetensi. Laporan pelaksanaan kegiatan yang berisi informasi terkait:

1. jumlah peserta
2. jadwal kegiatan secara umum
3. gambaran kegiatan secara umum
4. dokumentasi kegiatan, dll

Selanjutnya laporan hasil penilaian kompetensi metode assessment center yang berisi:

1. identitas peserta
2. nilai potensi dan uraiannya
3. nilai kompetensi
4. nilai job person match, kategori hasil penilaian
5. uraian kompetensi
6. saran penempatan dan atau saran pengembangan

Tahapan terakhir dalam rangkaian penyelenggaraan penilaian kompetensi adalah Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Kegiatan, tahap ini merupakan tugas dari tim pendukung dari unit penilaian kompetensi.

Kegiatan dalam monitoring dan evaluasi penyelenggaraan penilaian kompetensi meliputi :

1. memastikan penyelenggaraan penilaian kompetensi sesuai dengan standar yang berlaku

2. memastikan layanan yang diberikan baik (aspek SDM, sarpras dan unsur pendukung lainnya mendukung kelancaran kegiatan penilaian kompetensi).
3. menyusun instrumen, mengolah data dan menindaklanjuti hasil monev

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Magelang, sebagai salah satu Organisasi Perangkat Daerah yang bertugas melaksanakan fungsi penunjang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan yang menjadi kewenangan Instansi Daerah, dimana salah satu tanggung jawab yang diemban adalah mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dengan tujuan agar dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara prima dan profesional. Hal ini seiring dengan pesan Presiden Indonesia Bapak Joko Widodo dalam rapat koordinasi nasional tanggal 27 Juli 2022 di Solo, bahwa ASN harus memiliki orientasi untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, ASN juga harus terus ditingkatkan kapasitas dan kompetensi dirinya serta adaptif terhadap perubahan.

Salah satu cara untuk mewujudkan ASN professional dengan penerapan manajemen kepegawaian berbasis Merit Sistem. Merit Sistem merupakan manajemen kepegawaian yang berdasarkan pada kompetensi, kualifikasi, kinerja dan non diskriminatif. Hal ini tidak lain bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang profesional dan berintegritas dalam rangka mewujudkan pelayanan publik yang prima. Manajemen kepegawaian yang berdasarkan pada kompetensi dapat diwujudkan apabila Instansi Pemerintah sudah memiliki gambaran kompetensi seluruh sumber daya manusia aparaturnya. Pemetaan kompetensi dengan melakukan penilaian kompetensi dan potensi terhadap aparatur sipil negara yang berada di lingkungannya adalah salah satu cara untuk mengetahui

gambaran kompetensi sumber daya manusia aparatur yang dimiliki oleh suatu instansi pemerintah.

Penilaian kompetensi dan potensi terhadap sumber daya manusia aparatur merupakan bagian penting dalam Merit Sistem dan seyogyanya dilakukan oleh lembaga yang sudah memperoleh penilaian kelayakan atau akreditasi sesuai peraturan Kepala BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Tatacara tahapan dan hasilnya harus memenuhi standar baku mutu yang telah ditentukan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Peneliti melakukan studi wawancara, studi pengamatan (observasi), dan studi dokumentasi terhadap proses penyelenggaraan penilaian kompetensi dan potensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang untuk memperoleh gambaran awal apakah proses penyelenggaraan penilaian kompetensi dan potensi PNS di Kota Magelang sudah sesuai dengan kaidah yang ditentukan, dan sejauh mana pemanfaatan hasilnya dalam manajemen kepegawaian. Studi pengamatan dan dokumentasi dilakukan selama pelaksanaan penilaian kompetensi dan potensi yang dilakukan terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang, sedangkan untuk studi wawancara dilakukan terhadap pejabat di jajaran BKPSDM Kota Magelang dan Perangkat Daerah lain yang terkait dengan pelaksanaan dan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi. Studi wawancara bertujuan untuk menggali informasi dan data secara lebih mendalam terkait penyelenggaraan penilaian kompetensi dan potensi PNS mulai dari perencanaan, persiapan, pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi penilaian kompetensi serta pemanfaatanya dalam kebijakan manajemen kepegawaian.

**A. Proses Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Magelang**

**1. Perencanaan dan Persiapan Penilaian Kompetensi**

Penilaian kompetensi terhadap pegawai negeri sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah dilaksanakan sejak Tahun 2017 sebagaimana disampaikan oleh Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi selaku pejabat fungsional Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda, dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 28 Mei 2024 sebagai berikut :

“Penilaian kompetensi dan potensi di BKPSDM sudah dilakukan sejak tahun 2017 saat itu dilakukan secara mandiri, karena kami berlima sudah memiliki sertifikat lulus sebagai asesor, meskipun saat itu belum semua diangkat dalam jabatan asesor. Saat itu belum terbit aturan PerKa BKN Nomor 26 tahun 2019 yang mewajibkan penilaian kompetensi harus dilakukan oleh Lembaga atau sebutan lain yang sudah terakreditasi. Sehingga kami masih melakukan penilaian kompetensi secara mandiri kepada PNS pelaksana yang akan diusulkan untuk menduduki jabatan eselon 4, bahkan kami juga pernah melakukan penilaian kompetensi kepada pejabat eselon 4. Namun setelah keluarnya peraturan BKN kami hanya menilai PNS yang menduduki jabatan pelaksana dan jabatan fungsional yang setara. Untuk PNS jabatan pengawas ke atas di kirim ke lembaga assessment center yang sudah terakreditasi atau kami mengundang tim assessment center dari instansi lain yang sudah terakreditasi. Saat ini kami melakukan penilaian kompetensi untuk pemetaan dan seleksi PNS dari instansi lain yang mengajukan mutasi ke Kota Magelang. Di Awal kami membentuk tim untuk menyiapkan jadwal, mengidentifikasi calon peserta, menyiapkan alat tes dan pembagian tugas. Tim terdiri dari ketua, admin, asesor, pengadministrasi dan pengolah data. Sebelum pelaksanaan penilaian kami biasanya melakukan briefing untuk berbagi peran dan tugas, selain itu kepada peserta juga kami berikan for-form DRH, CI dan BEQ untuk diisi dan dikembalikan ke panitia paling lambat sehari sebelum pelaksanaan”

Dari informasi Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi. di atas, peneliti mengetahui bahwa pelaksanaan penilaian kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM sudah dimulai sejak tahun 2017, saat itu belum terbit Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 yang mewajibkan penilaian kompetensi terhadap PNS harus dilakukan oleh lembaga/unit atau sebutan lain yang sudah terakreditasi. Dengan keluarnya Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 maka pelaksanaan penilaian kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Magelang difokuskan untuk melakukan pemetaan kompetensi hanya bagi PNS yang menduduki jabatan pelaksana dan jabatan fungsional yang setara. Selain itu juga dilakukan terhadap

PNS dari Instansi lain yang mengajukan mutasi ke Pemerintah Kota Magelang. Sedangkan untuk PNS Kota Magelang yang menduduki jabatan Pengawas, Administrator dan Pimpinan Tinggi Pratama atau Jabatan Fungsional yang setara, penilaian kompetensinya dilakukan dengan cara mengirim atau mengundang lembaga *Assessment Center* dari Instansi lain yang telah terakreditasi oleh BKN. Untuk melaksanakan penilaian kompetensi, BKPSDM Kota Magelang membentuk tim yang terdiri dari ketua, admin, asesor, pengadministrasi dan pengolah data. Tim ini bertugas merencanakan jadwal, mengidentifikasi calon peserta, membuat pembagian tugas asesor, dan membuat alat ukur/simulasi.

Keterangan yang serupa disampaikan oleh Ibu Mulyaningsih, S.Psi., MAP, selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur, sebagai berikut :

“Penilaian kompetensi dilakukan mulai Tahun 2017 terhadap terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang yang akan dipromosikan untuk menduduki eselon 4 dan terhadap PNS yang akan menjadi anggota tim/pejabat pengadaan barang/jasa. Pelaksanaan penilaian kompetensi dilakukan oleh personil BKPSDM Kota Magelang. Karena saat itu belum terbit Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019, sehingga tatacara dan tahapan penilaian kompetensi merujuk pada buku pedoman jabatan asesor, demikian juga dengan materi tes, saat itu lebih cenderung pada tes psikologi, sedangkan untuk alat ukur lain disiapkan berdasarkan diskusi dan inovasi teman-teman asesor BKPSDM. Dengan terbitnya Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 maka alat ukur dan aspek yang diukur semakin jelas dan terstandar, untuk tatacara dan tahapan hamper sama dengan yang telah kami lakukan sebelumnya. Kami selalu membentuk tim, peserta yang sudah diinventarisasi kami jadwalkan untuk kami undang mengikuti penilaian kompetensi. Tidak ada ketentuan yang mewajibkan adanya sosialisasi terlebih dahulu terkait penyelenggaraan penilaian kompetensi terhadap calon peserta, hal ini untuk menjaga orisinalitas jawaban dari PNS tersebut, disitu akan lebih riil tergali bagaimana dia mampu mengatasi masalah, kapan atau bagaimana harus mengambil keputusan dan lain sebagainya. Metode yang kami gunakan adalah metode sederhana, meliputi wawancara, psikometri dan analisa kasus. Kadang kami tambah dengan materi teknis, terutama untuk penilaian kompetensi terhadap PNS luar Instansi yang mengajukan mutasi ke Pemerintah Kota Magelang.” (Wawancara dilakukan tanggal 15 Mei 2024)

Dari keterangan Ibu Mulyaningsih, S.Psi., MAP. di atas, maka diketahui bahwa kurang lebih sama dengan yang disampaikan oleh informan sebelumnya, dimana penilaian kompetensi oleh BKPSDM Kota Magelang sudah dilakukan sejak tahun 2017 terhadap PNS jabatan pelaksana yang diproyeksikan untuk menduduki jabatan eselon 4 dan PNS yang akan dijadikan tim/pejabat pengadaan barang/jasa.

Alat ukur atau alat tes yang digunakan tadinya hanya berupa tes psikologi, dengan terbitnya Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 maka alat ukur dan indikator yang digunakan untuk penilaian kompetensi sudah semakin jelas lebih terstandar, meliputi tes psikometri, wawancara dan analisa kasus. Untuk penilaian kompetensi terhadap PNS dari Instansi lain yang mengajukan mutasi ke Pemerintah Kota Magelang diberikan tambahan tes kompetensi teknis. Karena PNS yang disasar untuk dilakukan penilaian kompetensi adalah PNS yang menduduki jabatan pelaksana dan PNS jabatan fungsional yang setara maka metode assessment center yang digunakan adalah metode dengan tingkat sederhana.

Keterangan dari kedua narasumber Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi dan Ibu Mulyaningsih, S.Psi. MAP. di atas, dipertegas oleh pernyataan Sekretaris BKPSDM Kota Magelang, Ibu Any Supriyanti, S.Sos., MPP.MAP., yang sebelumnya beliau menjabat sebagai Kepala Bidang Pengembangan Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan, yaitu :

“BKPSDM telah melakukan penilaian kompetensi PNS dalam rangka pengisian jabatan, pemetaan kompetensi dan mutasi PNS dari Instansi lain ke Pemerintah Kota Magelang. Penilaian kompetensi untuk pengisian Jabatan Eselon II sudah dilakukan beberapa kali oleh BKPSDM bekerja sama dengan BKD Provinsi Jawa Tengah dan PPKDK-LPPM Universitas Sebelas Maret. Kedua Lembaga tersebut sudah terakreditasi A, tentu saja prosedur dan hasilnya sudah dipastikan sesuai standar baku mutu yang diatur dalam Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019. BKPSDM Kota Magelang juga melakukan penilaian kompetensi untuk pemetaan, baik secara mandiri terhadap PNS jabatan pelaksana dan jabatan fungsional yang setara maupun secara kerjasama untuk PNS yang menduduki jabatan Pengawas, Administrator dan Pimpinan Tinggi Pratama. Sebagai payung hukum penyelenggaraan penilaian kompetensi secara mandiri, Walikota Magelang telah menerbitkan SK Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi pada tahun 2021 dan telah diperbarui pada tahun 2024 ini. Di BKPSDM Kota Magelang terdapat 6 personil PNS yang sudah memiliki sertifikat lulus asesor, mereka berpengalaman melakukan penilaian kompetensi bahkan sering dimintai bantuan oleh BKN untuk ikut menjadi asesor atau tester dalam seleksi terbuka JPT Pratama di Instansi lain. Hingga saat ini sebagian besar PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah dilakukan penilaian kompetensi, tinggal sebagian kecil saja karena sudah mendekati masa purna tugas. Penilaian kompetensi terhadap sekitar 1600 orang PNS Kota Magelang dilakukan pada akhir Tahun 2022 bekerjasama dengan assessment center BKD Provinsi Jawa Barat. Tahun 2021 kami juga bekerjasama dengan assessment center BKD Provinsi Jawa Tengah untuk melakukan penilaian kompetensi terhadap kurang lebih 700 orang PNS lainnya. Saat ini kami terus melakukan penilaian kompetensi bagi PNS yang sudah kadaluarsa masa berlaku hasil penilaian kompetensinya, terutama untuk level pelaksana yang bisa kami lakukan secara mandiri. Terhadap PNS baru dan PNS yang sdh kadaluarsa penilaianya. Sedangkan untuk

level di atasnya belum dilakukan lagi karena harus kirim ke lembaga yang terakreditasi dan berbiaya cukup lumayan. Kedepan kami sedang mengupayakan untuk mengajukan penilaian akreditasi ke Instansi Pembina, yaitu Pusat Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia.” (wawancara dilakukan pada tanggal 22 Mei 2024)

Informasi dari sekretaris BKPSDM Kota Magelang, Ibu Any Supriyanti, S.Sos., MPP.MAP., ini melengkapi keterangan dari kedua informan sebelumnya bahwa sesuai kewenangannya, Tim Penilaian Kompetensi BKPSDM Kota Magelang hanya melakukan penilaian kompetensi dalam rangka pemetaan kompetensi terhadap PNS yang menduduki jabatan pelaksana dan jabatan fungsional yang setara, karena saat ini belum memperoleh akreditasi dari Instansi Pembina yakni BKN-RI. Penilaian kompetensi untuk PNS yang menduduki jabatan lebih tinggi dilakukan dengan cara kerjasama melalui pengiriman ke Lembaga assessment center pada BKD Provinsi Jawa Tengah, BKD Provinsi Jawa Barat dan PPKDK-LPPM Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Ibu Any Supriyanti, S.Sos., MPP.MAP. menambahkan bahwa dalam melaksanakan penilaian kompetensi dan potensi, BKPSDM Kota Magelang telah memiliki payung hukum berupa Keputusan Walikota tentang Pembentukan Tim Pengarah Penilaian Kompetensi dan Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Magelang yang diterbitkan pada tahun 2021 dan Keputusan Walikota tersebut diperbarui pada Tahun 2024 ini.

Hal ini sesuai dengan hasil studi dokumentasi bahwa peneliti mendapatkan bukti dokumen pendukung berupa Surat Keputusan Walikota Nomor 800.2/025/112 Tahun 2024 tentang Pembentukan Tim Pengarah Penilaian Kompetensi dan Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi Sumber Daya manusia Aparatur Pemerintah Kota Magelang, sebagaimana terlihat pada Gambar 10.

Gambar 10. Keputusan Walikota Magelang tentang Pembentukan Tim Pengarah Penilaian Kompetensi dan Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi Sumber Daya manusia Aparatur Pemerintah Kota Magelang



Sumber : Bagian Hukum Kota Magelang, 2024

Penilaian kompetensi di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah dilakukan terhadap hampir seluruh PNS, terhadap sebanyak 700 orang PNS dilakukan secara kerjasama dengan assessment center BKD Provinsi Jawa Tengah pada Tahun 2021 dan penilaian kompetensi terhadap 1600 orang PNS dilakukan pada Tahun 2022 bekerjasama dengan lembaga assessment center BKD Provinsi Jawa Barat. Tinggal sebagian kecil saja yang belum diikutkan penilaian kompetensi karena PNS tersebut sudah/menjelang memasuki masa purna tugas. Tim Gugus Tugas penilaian kompetensi hingga saat ini masih terus melakukan penilaian kompetensi secara periodik terhadap PNS yang baru diangkat dan PNS jabatan pelaksana yang telah habis masa berlaku hasil penilaian kompetensinya.

Berdasarkan informasi dari tiga orang narasumber di atas, peneliti dapat merangkum bahwa penilaian kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Magelang terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah dimulai sejak tahun 2017 oleh Tim yang terdiri dari personil BKPSDM yang telah memiliki sertifikat lulus asesor. Penilaian kompetensi saat itu berpedoman pada buku petunjuk panduan jabatan asesor dengan alat ukur berupa tes psikologi dan wawancara. Penilaian kompetensi terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang bertujuan untuk pengisian jabatan dan pemetaan kompetensi PNS. Untuk pengisian jabatan dan pemetaan kompetensi PNS yang menduduki jabatan pengawas atau lebih tinggi, BKPSDM Kota Magelang bekerjasama dengan Lembaga assessment center yang telah terakreditasi. BKPSDM Kota Magelang membentuk Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi untuk melakukan penilaian kompetensi terhadap PNS jabatan pelaksana dan jabatan fungsional yang setara. Selanjutnya Tim Gugus Tugas penilaian kompetensi melakukan perencanaan dan persiapan penilaian kompetensi dengan mengadakan rapat persiapan, membuat jadwal, mengidentifikasi calon peserta, menyiapkan form-form isian bagi peserta, menyiapkan alat ukur dan simulasi, dan melakukan pembagian tugas asesor. Selain itu tim juga menyiapkan tempat dan perlengkapan yang dibutuhkan selama pelaksanaan, termasuk menyiapkan jaringan internet dan ruang *zoom-meeting* apabila penilaian kompetensi dilakukan secara online, sebagaimana hasil pengamatan peneliti.

Prosedur penilaian kompetensi sebagaimana disampaikan di atas apabila dibandingkan dengan ketentuan sebagaimana disebutkan dalam Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019, dimana salah satu tahapan penyelenggaraan penilaian kompetensi oleh Instansi Daerah adalah perencanaan dan persiapan yang meliputi :

pembentukan Tim Penilaian kompetensi, penentuan target jabatan yang dinilai, penentuan metode dan alat ukur yang digunakan, membuat jadwal pelaksanaan penilaian kompetensi, membuat jadwal tugas asesor, menyiapkan formulir-formulir yang akan digunakan, menyiapkan format laporan dan format-format pribadi yang harus diisi oleh peserta, dan menyiapkan sarana prasarana pendukung penilaian kompetensi. Maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa aktivitas yang dilakukan oleh Tim Gugus Tugas Penilaian kompetensi BKPSDM Kota Magelang sudah sesuai dan memenuhi standar kriteria tahap perencanaan dan persiapan penilaian kompetensi sebagaimana diatur dalam Peraturan BKN tersebut.

Kesimpulan peneliti ini semakin diperkuat oleh pengakuan beberapa PNS yang pernah menjadi peserta penilaian kompetensi, salah satunya adalah Bapak Among Wibowo, S.P., M.Si., seorang PNS pada Dinas Pertanian dan Pangan Kota Magelang yang menduduki jabatan fungsional Penyuluh Pertanian Ahli Madya.

Yang bersangkutan mengatakan bahwa :

“Saya sudah dua kali mengikuti penilaian kompetensi, yang pertama saya mendapat surat pemberitahuan dan pemanggilan untuk mengikuti penilaian kompetensi secara online beberapa hari sebelumnya. Dalam surat itu saya juga diminta untuk mengisi form riwayat hidup dan dua form lainnya, diunduh melalui link yang tercantum dalam surat pemanggilan. Pelaksanaan penilaian kompetensi waktu itu menggunakan perangkat komputer di salah satu sekolah yang sudah disiapkan oleh panitia, kami diberikan pengarahan terlebih dahulu oleh panitia terkait tatacara dan tata tertib penilaian kompetensi, selain itu kami juga diminta untuk melihat video petunjuk pelaksanaan penilaian kompetensi. Selama penilaian kompetensi tidak ada masalah, materi pertanyaan bisa dipahami. Sedangkan untuk penilaian kompetensi yang kedua saya ikuti dalam rangka pengisian jabatan Kepala Dinas Pertanian dan Pangan. Proses dan materinya kurang lebih sama dengan yang pertama, hanya saja ini dilakukan secara offline. Ada pengumuman di awal, terus saya mendaftar dan mengisi beberapa form yang mirip dengan tes pertama. Pelaksanaan penilaian kompetensi dilakukan di Solo kalau nggak salah dengan UNS waktu itu. Saat itu diminta mengerjakan beberapa materi tertulis semacam tes psikologi, waktunya dibatasi, jadi saya harus benar-benar focus dan cepat mengerjakannya. Kemudian wawancara oleh beberapa petugas, selanjutnya saya diberikan beberapa bentuk permasalahan dan diminta untuk membuat analisa dan penyelesaiannya terhadap permasalahan tersebut” (wawancara dilakukan pada tanggal 14 Mei 2024)

Menurut Bapak Among Wibowo, S.P., M.Si., yang bersangkutan telah menerima surat pemberitahuan dan pemanggilan untuk mengikuti penilaian

kompetensi beberapa hari sebelum pelaksanaan. Panitia juga meminta peserta untuk mengisi beberapa format pribadi yang bangkunya bisa diunduh di link yang disediakan panitia. Panitia penilaian kompetensi telah menyiapkan peralatan dan sarana prasarana yang diperlukan. Peserta diberikan pengarahan dan penjelasan terkait penilaian kompetensi, selain itu peserta juga diminta untuk menonton video terkait petunjuk teknis pengerjaan soal-soal penilaian kompetensi.

Hal serupa juga diungkapkan oleh Bapak Khoiron Effendi, SE., selaku Kepala Subbagian Program dan Keuangan pada BKPSDM Kota Magelang. Yang bersangkutan menerangkan bahwa :

“Penilaian kompetensi yang saya ikuti waktu itu secara *online*, saya mendapat surat pemanggilan untuk mengikuti penilaian kompetensi dan diminta untuk mengisi beberapa format pribadi. Sebelum pelaksanaan tes kami mendapat pengarahan dari panitia dan disuruh untuk melihat video tutorial pengerjaan tes, menurut saya cukup jelas. Karena penilaian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kompetensi seorang PNS sudah sesuai dengan syarat jabatan yang diduduki atau belum, saya rasa pertanyaannya sudah standar. Waktu yang diberikan juga cukup. Sarana dan perlengkapan yang digunakan sudah disiapkan panitia, saya tinggal datang dan mengerjakan perintah dan pertanyaan yang disampaikan.” (wawancara dilakukan pada tanggal 7 Mei 2024)

Bapak Khoiron Effendi mengatakan bahwa yang bersangkutan mengikuti penilaian kompetensi secara *online*. Yang bersangkutan menerima surat pemanggilan untuk mengikuti penilaian kompetensi dan diminta untuk mengisi beberapa format pribadi terlebih dulu. Pada saat pelaksanaan sudah diberikan penjelasan oleh panitia dan peserta diminta untuk menonton video tutorial pengerjaan soal-soal dalam penilaian kompetensi tersebut. Materi pertanyaan dan waktu yang disediakan oleh panitia menurut yang bersangkutan cukup representatif dan sesuai standar. Panitia juga telah menyediakan peralatan dan sarana prasarana penilaian kompetensi dengan baik.

Demikian juga pendapat dari Bapak Yhan Noercahyo Wibowo, S.P, selaku Kepala Bidang Ketertiban Umum Ketentraman Masyarakat dan Perlindungan

Masyarakat pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Magelang, yang bersangkutan menyampaikan bahwa :

“Sebelumnya saya sudah memperoleh penjelasan, jadi sudah ada gambaran tentang penilaian kompetensi dan apa tujuannya, salah satunya adalah membandingkan kompetensi PNS dengan jabatan yang didudukinya. Saya mengikuti penilaian kompetensi secara online berdasarkan pemanggilan dari BKPSDM Kota Magelang. Waktu itu diminta untuk mengisi beberapa format terlebih dulu. Saya rasa tidak ada kesulitan dalam mengerjakan, karena memang seputar tugas jabatan yang saya lakukan. Saat itu panitia dari BKPSDM Kota Magelang dan BKD Provinsi Jawa Barat.” (wawancara dilakukan pada tanggal 14 Mei 2024)

Menurut Bapak Yhan Noercahyo Wibowo, S.P di atas, yang bersangkutan sudah mendapat penjelasan sebelum pelaksanaan penilaian kompetensi, sehingga bisa memahami tentang apa itu penilaian kompetensi dan manfaatnya untuk apa. Yang bersangkutan mengikuti penilaian kompetensi secara online berdasar surat pemanggilan dari panitia BKPSDM Kota Magelang. Peserta tidak merasa kesulitan selama mengikuti proses penilaian kompetensi.

Berdasarkan informasi dari Bapak Among Wibowo, S.P., M.Si., Bapak Khoiron Effendi, SE. dan Bapak Yhan Noercahyo Wibowo, S.P. dapat diketahui bahwa sebelum pelaksanaan para peserta penilaian kompetensi telah menerima surat pemberitahuan dan pemanggilan untuk mengikuti pelaksanaan penilaian kompetensi. Bersama surat tersebut, mereka juga diminta untuk mengisi beberapa format-format pribadi sebagaimana yaitu format pribadi Daftar Riwayat Hidup (DRH), format *Critical Incident* (CI) dan format *Behaviour Event Questioner* (BEQ), yang harus dikumpulkan paling lambat satu hari sebelum pelaksanaan penilaian kompetensi.

Hasil studi dokumen yang dilakukan oleh peneliti ditemukan adanya bukti dokumen surat pemanggilan peserta penilaian kompetensi yang diterbitkan beberapa hari sebelum jadwal pelaksanaan penilaian kompetensi sebagaimana terlihat pada Gambar 11.

## Gambar 11 Contoh Surat Pemanggilan Peserta Penilaian Kompetensi

**PEMERINTAH KOTA MAGELANG**  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA**  
Jl. Jend. Sarwo Edhie Wibowo No. 2 P.O. Box Telp. (0293) 363695 (5 lines)  
Fax. (0293) 364910 Telex. 22716 kod mgl IA Magelang 56101

---

Magelang, 2 Mei 2024

Nomor : 800/ 868 /430  
Sifat : Segera  
Lampiran : 2 (dua) lembar  
Perihal : Pemanggilan Peserta Penilaian  
Potensi dan Kompetensi  
Jabatan Pelaksana

Kepada :  
Yth. Kepala OPD Di Lingkungan  
Pemerintah Kota Magelang  
(sebagaimana terlampir)

di –  
**MAGELANG**

Dengan hormat kami sampaikan sehubungan dengan penerapan Manajemen Aparatur Negara dengan sistem merit di lingkungan pemerintah Kota Magelang, maka Pemerintah Kota Magelang akan mengadakan penilaian potensi dan kompetensi yang rencananya akan dilaksanakan pada:

Hari/tanggal : Selasa – Rabu, 7 – 8 Mei 2024  
Jam : 07.30 WIB – Selesai  
Tempat : Ruang Assesment Center BKPSDM Kota Magelang  
Jl. Jend. Sarwo Edhie Wibowo No. 2 Magelang

Selanjutnya dimohon saudara dapat menghadirkan pegawai di lingkungan kerja saudara dalam pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana daftar peserta penilaian potensi dan kompetensi terlampir. Peserta penilaian potensi dan kompetensi mengisi formulir-formulir, **yang dapat diunduh di <https://bit.ly/formasesi-me24> dan mengirimkan formulir-formulir secara softfile** ke alamat <https://bit.ly/pengumpulan-formasesi-me24> paling lambat 6 Mei 2024.

Demikian untuk menjadikan periksa dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
  
ANITA DIAH-LESTARI, S.E., M.Ed.Dev.  
Penulis  
NIP. 197811241998032003

Tembusan:  
1. Walikota Magelang (sebagai laporan)  
2. Sekretaris Daerah Kota Magelang (sebagai laporan)

Sumber: BKPSDM Kota Magelang, 2024.

Berdasarkan penelusuran dokumen melalui *link* yang tertera dalam surat pemanggilan peserta penilaian kompetensi sebagaimana Gambar 11, peneliti juga menemukan format-format pribadi berupa Daftar Riwayat Hidup (DRH), format *Critical Incident* (CI) dan format *Behaviour Event Questioner* (BEQ), yang harus diisi dan dikumpulkan paling lambat satu hari sebelum pelaksanaan penilaian kompetensi.

Gambar 12. Contoh Format Daftar Riwayat Hidup

FORMULIR DATA PRIBADI						
<b>I. IDENTITAS DIRI</b>						
1.	Nama Lengkap	:				
2.	Tempat/Tanggal Lahir	:				
3.	Jenis Kelamin	:				
4.	Alamat	:				
5.	Telppon / HP	:				
6.	Alamat e-mail	:				
7.	Agama	:				
8.	Status Pernikahan	:				
9.	N I P	:				
10.	Jabatan saat ini	:				
11.	Eselon & Gol. Ruang	:				
12.	Unit <del>Keluarga</del> Kerja	:				
13.	Persilinan Pecatna Kerja (SKP) Tahun 2023	:				
<b>II. LINGKUNGAN KELUARGA</b>						
Susunan Keluarga (Pasangan dan Anak)						
Pasangan	Nama	L/P	Tempat/Tgl Lahir	Pendidikan	Pekerjaan	
Anak 1						
Anak 2						
Anak 3						
Anak 4						
Anak 5						
<b>III. RIWAYAT PENDIDIKAN</b>						
1.	Pendidikan Formal					
	Nama Sekolah	Jurusan	Tempat	Tthn ald Thn	Keterangan	
SD						
S2						
Umum/Instit						
Akademisi						
SLTA						

Sumber: BKPSDM Kota Magelang, 2024. (Format CI dan BEQ tercantum dalam lampiran)

Berdasarkan data informasi yang peneliti peroleh melalui pengamatan, wawancara terhadap para narasumber dan studi dokumen, maka peneliti dapat menarik kesimpulan awal bahwa panitia penyelenggara penilaian kompetensi, yaitu Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi BKPSDM Kota Magelang, telah melakukan tahapan perencanaan dan persiapan penilaian kompetensi sebagaimana diatur dalam peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 dengan baik dan benar.

## **2. Pelaksanaan Penilaian Kompetensi**

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti pada pelaksanaan penilaian kompetensi PNS Pemerintah Kota Magelang yang dilakukan pada tanggal 7-8 Mei 2024 terhadap 24 orang PNS jabatan pelaksana, diketahui bahwa, selain Surat Keputusan Walikota tentang pembentukan Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi PNS, Kepala BKPSDM Kota Magelang menerbitkan surat perintah untuk tim pelaksana penilaian kompetensi. Selanjutnya berdasarkan surat tersebut, tim pelaksana penilaian kompetensi melakukan perencanaan dan persiapan, mulai dari menentukan target sasaran PNS yang akan dijadikan peserta penilaian kompetensi, menyiapkan jadwal dan pembagian tugas, menentukan metode dan alat ukur yang akan digunakan, sampai dengan menyiapkan format-format yang diperlukan untuk penilaian kompetensi. Satu hari sebelum pelaksanaan penilaian kompetensi, tim pelaksana penilaian kompetensi melakukan pengecekan ruang dan seluruh peralatan perlengkapan yang akan digunakan.

Pada saat pelaksanaan penilaian kompetensi pada tanggal 7-8 Mei 2024, peneliti melihat bahwa peserta yang hadir diminta untuk mengisi absensi. Pengarahan oleh pimpinan BKPSDM Kota Magelang dilakukan untuk memberikan gambaran umum tentang tujuan dan maksud pelaksanaan penilaian kompetensi. Pengarahan teknis disampaikan oleh ketua tim pelaksana penilaian kompetensi. Setelah itu mereka mulai diminta untuk mengerjakan tes tertulis yang meliputi tes psikometri dan analisa kasus, selama pengerjaan tes mereka diawasi dan dipandu oleh petugas asesor. Pengerjaan tes tertulis diberi waktu selama 165 (seratus enam puluh lima) menit, mulai jam 08.00 WIB sampai dengan jam 10.45 WIB. Setelah selesai mengerjakan tes tertulis, kepada masing-masing peserta dilakukan tes wawancara oleh asesor selama kurang lebih 60 menit. Karena jumlah asesor pada

BKPSDM Kota Magelang hanya 3 (tiga) orang sehingga pelaksanaan tes wawancara berlangsung hingga hari berikutnya, tanggal 8 Mei 2024. Pada hari kedua, setelah semua peserta selesai dilakukan tes wawancara, para asesor melanjutkan dengan rapat untuk mengintegrasikan data yang diambil dari setiap peserta (*asesor meeting*) melalui tes psikometri, analisa kasus dan tes wawancara. Hal ini ditujukan untuk merumuskan hasil akhir serta meminimalisir subjektifitas asesor dalam merumuskan skoring hasil akhir penilaian kompetensi setiap assessee.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi BKPSDM Kota Magelang melaksanakan penilaian kompetensi terhadap PNS jabatan pelaksana yang belum pernah mengikuti penilaian kompetensi atau yang sudah kadaluarsa hasil penilaian kompetensinya. Selain itu Tim Gugus Tugas juga melakukan penilaian kompetensi terhadap PNS dari luar Instansi yang mengajukan mutasi ke Pemerintah Kota Magelang. Lebih jauh proses pelaksanaan penilaian kompetensi diterangkan oleh Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi., sebagai berikut :

“Untuk penilaian kompetensi PNS pelaksana, baik yang belum pernah maupun sudah kadaluarsa hasil penilaiannya, kami lakukan secara mandiri. Hasil penilaian kompetensi ini berlaku hanya 3 tahun, setiap 3 tahun harus diperbaharui lagi. Penilaian kompetensi bertempat di Gedung Assessment Center milik BKPSDM Kota Magelang, kami sudah memiliki ruang-ruang yang dibutuhkan untuk pelaksanaan penilaian kompetensi, meliputi : ruang pengarahan, ruang wawancara, ruang diskusi dan beberapa ruang lain yang dibutuhkan untuk pelaksanaan penilaian kompetensi. Sesuai dengan surat pemanggilan dari kami, peserta yang datang kami minta untuk mengisi daftar hadir yang sudah disiapkan oleh petugas pengadministrasi, kemudian dikumpulkan di ruang pengarahan untuk diberikan penjelasan umum oleh pimpinan, terkait maksud tujuan dan apa manfaat dari hasil penilaian kompetensi bagi PNS dan Pemerintah Kota Magelang. Dilanjutkan penjelasan teknis tentang tata cara dan tahapan pelaksanaan disampaikan oleh ketua tim, biasanya saya, karena ada persyaratan untuk ketua tim harus PNS asesor yang jabatannya setingkat lebih tinggi atau minimal sama dengan assessee. Assessee adalah sebutan bagi peserta yang akan digali kompetensinya. Untuk menggali kompetensi manajerial dan sosio kultural, assessee diberikan tes psikometri dan Analisa kasus selama kurang lebih 165 menit atau dua setengah jaman, pengeraannya masih di ruang pengarahan. Setelah selesai mengerjakan tes psikometri dan analisa kasus selanjutnya assessee disuruh untuk tes wawancara dengan asesor sesuai pembagian tugas yang sudah ditetapkan. Wawancara ini bertujuan untuk menggali lebih dalam informasi yang diperlukan dari assessee terhadap aspek kompetensi yang diukur, ada 9 (sembilan) aspek yang kita gali. Termasuk untuk menggali kompetensi teknis biasanya dilakukan saat tes wawancara ini. Meskipun kadang kami berikan pertanyaan secara tertulis. Setelah selesai pelaksanaan penilaian kompetensi

masing-masing asesor menganalisa informasi dan memberikan skor terhadap assessee yang menjadi tanggung jawabnya. Skor hasil pengolahan masing masing asesor disampaikan kepada petugas pengolah data, biasanya PNS yang menguasai IT, untuk dimasukkan dalam aplikasi yang sudah disiapkan. Setelah itu kami, tim asesor, melakukan rapat asesor untuk melakukan integrasi dan finalisasi terhadap data hasil tes wawancara, analisa kasus dan tes wawancara, kemudian merumuskan penilaian meliputi 9 aspek kompetensi dengan membandingkan dengan nilai standar sesuai peraturan, untuk jabatan pelaksana skornya 1. Hasil penilaian kompetensi ini nantinya akan kami buat laporan individu dan rekap hasil penilaian kompetensi, untuk laporan individu dibuat oleh masing-masing asesor, sedangkan untuk rekap hasil penilaian kompetensi yang membuat ketua tim. Dalam laporan tersebut kami sudah memasukkan rekomendasi sesuai nilai kompetensi PNS yang bersangkutan, rekomendasi itu bisa berupa saran untuk diklat atau bentuk pengembangan kompetensi yang lain, bisa juga berupa saran untuk reposisi atau promosi bagi PNS tersebut.” (wawancara dilakukan pada tanggal 28 Mei 2024)

Pelaksanaan penilaian kompetensi terhadap PNS jabatan pelaksana sebagaimana keterangan dari Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi., di atas, diketahui bahwa BKPSDM Kota Magelang sudah memiliki gedung assessment center, dengan ruang-ruang sesuai kebutuhan pelaksanaan penilaian kompetensi. PNS pelaksana yang menjadi sasaran penilaian kompetensi, atau disebut *assessee*, diberikan penjelasan terlebih dahulu oleh tim gugus tugas penilaian kompetensi. Dalam pelaksanaan penilaian kompetensi, assessee di berikan soal-soal tes psikometri, analisa kasus dilanjutkan dengan wawancara mendalam dan penggalian kompetensi teknis yang dimiliki oleh PNS bersangkutan.

Hasil penilaian kompetensi PNS selanjutnya diolah dan dilakukan skoring untuk setiap aspek yang menjadi parameter penilaian kompetensi oleh masing masing asesor. Skoring ini belum merupakan hasil final penilaian kompetensi, melainkan masih ada proses pembahasan oleh seluruh tim asesor yaitu dalam *Asesor meeting*. *Asesor meeting* dilakukan sebagai sarana bagi asesor untuk mempresentasikan hasil penilaianya terhadap assessee supaya mendapat masukan dan pertimbangan dari asesor lain, selanjutnya disepakati skor dan kriteria nilai kompetensi yang diberikan didasarkan standar nilai kompetensi yang berlaku. Sehingga hasil akhir penilaian kompetensi PNS nantinya lebih obyektif. Setelah melalui pembahasan oleh para asesor dalam *asesor meeting*, selanjutnya hasil

penilaian kompetensi dituangkan dalam bentuk laporan rekap hasil penilaian kompetensi yang memuat skor akhir dari setiap aspek penilaian kompetensi masing-masing individu. Dalam laporan tersebut tim asesor akan memberikan rekomendasi terhadap masing-masing PNS sesuai dengan hasil akhir penilaian kompetensinya. Bila nilai kompetensinya dibawah standar standar nilai kompetensi jabatan yang saat ini diduduki, untuk jabatan pelaksana standar nilai kompetensinya adalah 1 (satu), maka rekomendasinya berupa sarang untuk diberikan pengembangan kompetensi atau jika perlu dilakukan reposisi, rotasi/mutasi jabatan.

Gambar 13. Contoh Laporan Rekapitulasi Hasil Penilaian Kompetensi

NO	NAMA	N I P	JABATAN	KOMPETENSI										PEMETAAN	PROTEKSI POSISI JABATAN	REKOMENDASI	SARAN PENEMPATAN				
				Integritas	Perilaku	Komunikasi	Orientasi pada Hal Publik	Pengembangan dan Pengembangan Profesional	Jumlah Skor												
1	NURWINDA ANGGIN PRIMAHARTI, S.Si.	198005082002122	Statistai Ahli Muda pada BPS Provinsi Sumatera Barat	1,75	2,00	2,00	1,75	2,00	2,00	2,00	1,75	2,00	17,25	191,67	Optimal	Pelaksana dalam bidang Pengelolaan urusan Data (Data Intensive Business), mengelola dan mengelola data	Direkomendasikan mutasi pada pegawai Pemerintah Kota Magelang	Pelaksana di Litbang, Adminkukcapil, Statistik dan Inspektorat			
2	dr. MASYUDI SUBAGIYO	197408242008121001	Dokter Ahli Muda pada RSUP Surakarta	0,75	1,00	1,25	1,25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	9,25	51,39	Kurang Optimal	-	Tidak Direkomendasikan mutasi pada Pegawai Pemerintah Kota Magelang	Vbs. kurang memenuhi syarat secara kompetensi manajerial dan sosial kultural dalam jabatan profesional dokter muda serta kurang adanya komitmen dalam menyelesaikan tugas untuk keberhasilan organisasi			

Magelang, Maret 2024

Pt. Kepala Bidang Pengembangan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan pada BKPSDM Kota Magelang

Sebagai bukti  
ANY SUPRIYANTI, S.Sos., MPP, MPA  
NIP.19780808197032002

Administrator

FITRI OKTORA, S.Psi, Psi  
NIP.197810012009032003

Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2024.

Demikian juga dengan pernyataan yang disampaikan Bpk. Hamzah Khalifi, S.Sos., MM., selaku Sekretaris Daerah Kota Magelang dalam wawancara pada hari Jumat tanggal 17 Mei 2024. Adapun hasil wawancara dapat diungkapkan sebagai berikut :

“Penilaian kompetensi merupakan aspek penting dalam penerapan Merit Sistem, sehingga harus dilakukan berdasarkan standar yang mengacu pada aturan nasional. Menurut saya pelaksanaan penilaian kompetensi dan potensi terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah bagus, mulai dari persiapan, pelaksanaan sampai dengan

penyampaian dan pelaporan hasilnya. Peserta penilaian kompetensi terlebih dulu diberi pengarahan, proses ini dilakukan oleh Tim Gugus Tugas secara obyektif dan independen. Tidak ada intervensi dari pihak-pihak yang berkepentingan. Sehingga hasilnya juga bisa dikatakan sangat objektif dan sesuai dengan kenyataan di lapangan.”

Pernyataan Sekretaris Daerah, Bapak Hamzah Kholifi, S.Sos., MM., di atas menegaskan bahwa proses penilaian kompetensi terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang dilakukan secara bertahap mulai dari perencanaan hingga pelaporan dan evaluasi. Peserta selalu diberi pengarahan dan penjelasan terlebih dulu terkait tatacara dan teknis pelaksanaan penilaian kompetensi oleh tim gugus tugas yang profesional dengan mempedomani regulasi yang telah ditetapkan secara nasional, sehingga hasilnya akan sangat obyektif dan riil.

Keterangan dari Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi dan Bapak Hamzah Kholifi, S.Sos.MM., di atas diperkuat lagi dengan informasi dari Ibu Anita Diah Lestari, SE., M.Ec.Dev., selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Kota Magelang, dalam wawancaranya pada tanggal 6 Mei 2024 beliau mengatakan bahwa :

“Penilaian kompetensi merupakan amanah dari sistem merit yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020. Didalam regulasi tersebut dijelaskan bahwa untuk dapat menerapkan manajemen kepegawaian berbasis merit sistem maka setiap instansi harus melakukan penilaian kompetensi terhadap pegawainya. Disisi lain untuk melakukan penilaian kompetensi dan potensi ini harus dilakukan oleh 103embaga yang sudah terakreditasi, terutama untuk PNS JPT Pratama, administrator, pengawas atau jabatan fungsional yang setara. BKPSDM saat ini sudah memiliki sumberdaya manusia asesor bersertifikat dan sarana prasarana namun lembaganya belum terakreditasi sehingga hanya boleh melakukan penilaian kompetensi dan potensi terhadap PNS jabatan pelaksana atau jabatan fungsional yang setara. Namun demikian setiap tahapan proses penilaian kompetensi yang dilakukan oleh Tim Gugus Tugas BKPSDM Kota Magelang selalu berpedoman pada tatacara yang diatur dalam Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019.”

Ibu Anita Diah Lestari, SE., M.Ec.Dev., menegaskan bahwa penyelenggaraan penilaian kompetensi dan potensi terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah dilakukan dengan baik mulai dari perencanaan, persiapan, pelaksanaan sampai dengan pelaporan, setiap tahapan penilaian

kompetensi sudah mendasarkan pada standar baku mutu yang diatur dalam Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019. Tim pelaksana penilaian kompetensi juga sudah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam regulasi tersebut. Tim Gugus Tugas BKPSDM Kota Magelang melaksanakan penilaian kompetensi hanya pada level PNS yang menduduki jabatan pelaksana, sedangkan untuk penilaian kompetensi PNS yang level jabatannya lebih tinggi dilakukan dengan pengiriman atau bekerjasama ke 104embaga assessment center yang telah terakreditasi.

Berdasarkan studi dokumen peraturan perundang-undangan, sebagaimana disebutkan Pasal 4 ayat (5) Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 bahwa Instansi pemerintah yang sedang dalam proses pendirian atau penilaian kelayakan yang pertama kali dapat menyelenggarakan penilaian kompetensi dengan membentuk Tim Penyelenggara Penilaian Kompetensi yang terdiri dari pengarah, penanggung jawab dan tim Penilaian Kompetensi. Selanjutnya pada ayat (6) ditentukan bahwa tim sebagaimana dimaksud ayat (5) hanya bisa melakukan penilaian kompetensi paling tinggi untuk jabatan pelaksana atau jabatan fungsional yang setara. BKPSDM Kota Magelang dengan Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi yang dibentuk dengan keputusan Walikota Magelang termasuk dalam kategori sebagaimana ketentuan Peraturan BKN di atas. Saat ini Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi BKPSDM Kota Magelang juga hanya melaksanakan penilaian kompetensi pada level PNS jabatan pelaksana.

Selanjutnya dalam Pasal 6 ayat (1) Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 dijelaskan bahwa SDM organisasi penyelenggara penilaian kompetensi paling kurang terdiri dari pimpinan, tenaga bidang administrasi/kesekretariatan dan *Assessor*. Ketentuan ini sudah terpenuhi dan termuat dalam keputusan pembentukan Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi BKPSDM Kota Magelang.

Demikian juga dengan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh penyelenggara penilaian kompetensi sebagaimana disebutkan pada Pasal 6 ayat (2) diantaranya adalah merencanakan dan menyelenggarakan penilaian kompetensi secara efektif dan efisien; merencanakan dan menyediakan kebutuhan sumber daya manusia untuk penyelenggaraan penilaian kompetensi; menentukan metode dan alat ukur yang sesuai dalam pelaksanaan penilaian kompetensi; menganggarkan pembiayaan secara memadai untuk pelaksanaan penilaian, pengembangan sumber daya manusia dan metode serta pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana penilaian kompetensi; menyediakan sarana prasarana penyelenggaraan penilaian kompetensi; menyusun standar operasional prosedur penyelenggaraan penilaian kompetensi sesuai dengan Peraturan Badan ini; melakukan evaluasi dan monitoring terhadap pemanfaatan hasil penilaian kompetensi pada Instansi Pengguna; melakukan penyimpanan dan pendokumentasian hasil penilaian kompetensi; dan menyusun laporan penyelenggaraan penilaian dan pemetaan kompetensi serta menyampaikan salinan laporan kepada Instansi Pembina.

Berdasarkan informasi dari para narasumber Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi, Bapak Hamzah Kholifi, S.Sos., MM., dan Ibu Anita Diah Lestari, SE., M.Ec.Dev., hasil pengamatan peneliti terhadap proses pelaksanaan penilaian kompetensi dan hasil studi dokumentasi, peneliti dapat membuat kesimpulan awal bahwa pelaksanaan penilaian kompetensi yang dilakukan oleh Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi BKPSDM Kota Magelang telah sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019. Meliputi pengarahan peserta, pengambilan data melalui tes psikometri, analisa kasus dan tes wawancara, integrase data melalui *asesor meeting* serta penyampaian hasil dan pelaporan.

### **3. Pelaporan dan Evaluasi Penilaian Kompetensi**

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber diketahui bahwa Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi BKPSDM Kota Magelang selalu melakukan rapat pembahasan hasil penilaian kompetensi dalam rangka finalisasi hasil akhir penilaian kompetensi PNS. Hal ini disampaikan oleh Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi. dalam wawancaranya sebagai berikut :

“Setelah pelaksanaan penilaian kompetensi tim asesor melakukan rapat asesor untuk melakukan harmonisasi dan finalisasi terhadap data hasil penilaian meliputi 9 aspek kompetensi . Hasil penilaian kompetensi ini nantinya akan kami buat laporan individu dan rekap hasil penilaian kompetensi, untuk laporan individu dibuat oleh masing-masing asesor, sedangkan untuk rekap hasil penilaian kompetensi yang membuat ketua tim. Dalam laporan tersebut kami sudah memasukkan rekomendasi sesuai nilai kompetensi PNS yang bersangkutan, rekomendasi itu bisa berupa saran untuk diklat atau bentuk pengembangan kompetensi yang lain, bisa juga berupa saran untuk reposisi atau promosi bagi PNS tersebut. Untuk menjaga standar mutu proses penilaian kompetensi yang kami lakukan, setiap selesai pelaksanaan penilaian kompetensi kami selalu meminta kepada para assessee untuk memberikan evaluasi terhadap kami dengan cara mengisi questioner yang telah kami siapkan melalui *link bitly*. Selain itu juga kami terus dipantau oleh Instansi Pembina, bawa bulan februari lalu kami baru saja menerima visitasi dari tim Puspenkom BKN. Mereka memberikan pendampingan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan penilaian kompetensi yang sudah kami lakukan. Bahkan kami disarankan untuk segera mengajukan akreditasi, Saat ini sudah dalam proses pengajuan, menunggu dijadwalkan dari BKN” (wawancara dilakukan pada tanggal Mei 2024)

Dari keterangan Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi., peneliti mengetahui bahwa hasil penilaian kompetensi dibahas oleh para asesor dalam rapat *asesor meeting*. Dari hasil pembahasan tim asesor selanjutnya akan dibuat laporan individu dan rekapitulasi hasil penilaian kompetensi. Terdapat 9 (sembilan aspek yang diukur dalam penilaian kompetensi ini Selanjutnya tim asesor akan memberikan saran rekomendasi sesuai dengan hasil skoring penilaian kompetensi setiap PNS. Rekomendasi dari tim asesor berupa saran untuk pengembangan kompetensi bagi PNS, bisa juga saran untuk reposisi atau promosi bagi PNS yang bersangkutan. Selain keterangan di atas, terkait pelaporan dan evaluasi penilaian kompetensi PNS pada Pemerintah Kota Magelang peneliti juga memperoleh informasi dari Ibu Putri

Arifta Amalia, S.Psi., selaku pejabat Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama, sebagai berikut :

“Pelaksanaan penilaian kompetensi pada PNS pelaksana kami laksanakan selama 2 hari. Hari pertama untuk tes tertulis semua peserta dan wawancara sebagian peserta. Di hari kedua menyelesaikan wawancara dilanjut dengan asesor meeting untuk membahas hasil penilaian kompetensi. Pada akhir sesi wawancara setiap peserta kami minta untuk mengisi angket evaluasi melalui link bitly yang sudah kami siapkan. Hasil akhir penilaian kompetensi kami sajikan dalam bentuk matrik tabel yang memuat identitas, skoring hasil untuk setiap aspek kompetensi dan rekomendasi yang kami sampaikan. Ada 9 aspek kompetensi yang masuk dalam skoring yaitu integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, pengambilan keputusan, dan perekat bangsa. Laporannya nanti terdiri dari laporan individu dan laporan penyelenggaraan secara keseluruhan. Format laporannya sudah ada di lampiran peraturan BKN, termasuk format untuk evaluasi kami tinggal menyalin dan melengkapi beberapa keterangan tambahan yang perlukan.” (wawancara dilakukan pada tanggal 13 Mei 2024)

Keterangan dari Ibu Putri Arifta Amalia, S.Psi., memperkuat informasi sebelumnya bahwa hasil penilaian kompetensi diolah oleh tim asesor selanjutnya disajikan dalam bentuk laporan individu dan laporan keseluruhan hasil penilaian kompetensi setiap PNS. Di Dalam laporan tersebut memuat identitas assessee, skoring hasil penilaian terhadap 9 (sembilan) aspek kompetensi yang dimiliki assessee, dan rekomendasi oleh tim asesor. Sembilan aspek kompetensi yang diukur dan diberikan skoring meliputi : integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, pengambilan keputusan, dan perekat bangsa Format laporan sudah disesuaikan dengan format yang ada di Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019. Tim penilaian kompetensi sudah melakukan mekanisme evaluasi terhadap penyelenggaraan penilaian kompetensi dengan cara membuat angket questioner yang merujuk pada Peraturan BKN, setiap PNS yang sudah selesai mengikuti penilaian kompetensi diminta untuk memberikan evaluasi dengan mengisi kuesioner melalui *link bitly*.

Selanjutnya berdasarkan informasi dari Ibu Retno Dewi Utami, S.Psi. selaku pejabat Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama, dalam wawancara

yang dilakukan pada tanggal 13 Mei 2024, peneliti mendapat tambahan keterangan sebagai berikut :

“Di akhir sesi pelaksanaan penilaian kompetensi PNS, tim asesor berkumpul untuk membahas hasil penilaian kompetensi setiap PNS satu persatu. Kami saling memberikan masukan dan koreksi berdasarkan data empiris hasil wawancara dengan rekam jejak yang ada dalam form pribadi dari masing-masing *assessee*. Selanjutnya tim asesor akan membuat laporan individu dan laporan keseluruhan penyelenggaraan penilaian kompetensi berdasarkan hasil skoring terhadap aspek-aspek kompetensi yang diukur, ada 9 aspek sesuai dengan Peraturan BKN nomor 26 tahun 2019”

Keterangan dari Ibu Retno Dewi Utami, S.Psi. di atas senada dengan dua informan sebelumnya yaitu Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi dan Ibu Putri Arifita Amalia, S.Psi, menegaskan bahwa Tim Gugus sudah melakukan tahap pelaporan dan evaluasi penilaian kompetensi dengan baik mencakup seluruh aspek kompetensi sesuai Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti secara langsung pada proses penilaian kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang pada tanggal 7-8 Mei 2024, dapat disampaikan bahwa pada hari kedua, setelah semua peserta penilaian kompetensi selesai mengikuti tes wawancara, tim pelaksana penilaian kompetensi BKPSDM Kota Magelang melakukan rapat bersama untuk membahas dan merumuskan hasil akhir penilaian kompetensi dengan berdasarkan data-data informasi hasil tes psikometri, analisa kasus dan tes wawancara masing-masing peserta. Data informasi rekam jejak para *assessee* diperoleh berdasarkan isian form Daftar Riwayat Hidup (DRH), form *Critical Incident* (CI), dan form *Behaviour Event Questioner* (BEQ) yang dikumpulkan oleh *assessee* sebelum pelaksanaan penilaian kompetensi.

Berdasarkan studi dokumen yang dilakukan peneliti dalam Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 disebutkan Pasal 6 ayat (2) disebutkan bahwa salah satu tugas dari tim penyelenggara kompetensi adalah menyusun laporan

penyelenggaraan penilaian dan pemetaan kompetensi serta menyampaikan salinan laporan kepada Instansi Pembina. Dalam ketentuan selanjutnya yaitu dalam Pasal 29 disebutkan bahwa penyelenggara penilaian kompetensi wajib membuat laporan individual yang paling kurang memuat : identitas pribadi, profil potensi, profil kompetensi, kekuatan dan area pengembangan, serta rekomendasi hasil penilaian. Tim pelaksana penilaian kompetensi sudah membuat laporan individu sebagaimana terlihat pada Gambar 14. berikut :

Gambar 14. Contoh Laporan Individu

BADAN KEPERGAWAIAN DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH		RAHASIA 13	ASSESSOR 14																																																																															
<b>LAPORAN UJI KOMPETENSI MANAJERIAL DAN SOSIAL KULTURAL TALENT POOL JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA KOTA MAGELANG TAHUN 2021</b>																																																																																		
NO	NAMA EMPAT, TGL LAHIR PENDIDIKAN	GOL - NIP JABATAN INSTANSI	TGL TES : 29 - 30 NOVEMBER 2021																																																																															
<b>L. PROFIL KOMPETENSI</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">NO</th> <th rowspan="2">KOMPETENSI</th> <th colspan="5">LEVEL KOMPETENSI</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>INTEGRITAS</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>KERJASAMA</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>KOMUNIKASI LISAN</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>ORIENTASI PADA HASIL</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>PELAYANAN PUBLIK</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>PENGEMBANGAN ORANG LAIN</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>MENGELOLA PERUBAHAN</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>PENGAMBILAN KEPUTUSAN</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>PEREKAT BANGSA</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <th colspan="5">LEVEL YANG DIPERSYARATKAN</th> </tr> <tr> <td>X</td> <td colspan="5">HASIL UJI KOMPETENSI</td> </tr> </tbody> </table>				NO	KOMPETENSI	LEVEL KOMPETENSI					1	2	3	4	5	1	INTEGRITAS			X		2	KERJASAMA		X			3	KOMUNIKASI LISAN		X			4	ORIENTASI PADA HASIL		X			5	PELAYANAN PUBLIK		X			6	PENGEMBANGAN ORANG LAIN		X			7	MENGELOLA PERUBAHAN			X		8	PENGAMBILAN KEPUTUSAN		X			9	PEREKAT BANGSA		X					LEVEL YANG DIPERSYARATKAN					X	HASIL UJI KOMPETENSI				
NO	KOMPETENSI	LEVEL KOMPETENSI																																																																																
		1	2	3	4	5																																																																												
1	INTEGRITAS			X																																																																														
2	KERJASAMA		X																																																																															
3	KOMUNIKASI LISAN		X																																																																															
4	ORIENTASI PADA HASIL		X																																																																															
5	PELAYANAN PUBLIK		X																																																																															
6	PENGEMBANGAN ORANG LAIN		X																																																																															
7	MENGELOLA PERUBAHAN			X																																																																														
8	PENGAMBILAN KEPUTUSAN		X																																																																															
9	PEREKAT BANGSA		X																																																																															
		LEVEL YANG DIPERSYARATKAN																																																																																
X	HASIL UJI KOMPETENSI																																																																																	

Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2021.

Selain laporan individual, tim penilaian kompetensi BKPSDM Kota Magelang juga sudah membuat laporan penyelenggaraan penilaian kompetensi dan menyampaikan Salinan laporan kepada Instansi Pembina, sebagaimana disebutkan dalam Pasal 30 Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019. Sebagaimana terlihat pada Gambar 15. berikut :

Gambar 15. Contoh Laporan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi



Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2023.

Dalam hal evaluasi pelaksanaan penilaian kompetensi, BKPSDM Kota Magelang telah membuat surat edaran kepada semua PNS dilingkungan Pemerintah Kota Magelang yang sudah mengikuti penilaian kompetensi untuk mengisi form

evaluasi pelaksanaan penilaian kompetensi dengan mengakses link yang dibagikan Bersama surat edaran tersebut, sesebagaimana gambar 16.

Gambar 16. Tangkap Layar Format Evaluasi Penilaian Kompetensi

The screenshot shows a survey form with the following sections:

- KUESIONER EVALUASI PELAKSANAAN PENILAIAN POTENSI DAN KOMPETENSI**
- User information:
  - sutrisnamgl@gmail.com Ganti akun
  - Tidak dibagikan
  - \* Menunjukkan pertanyaan yang wajib diisi
- Nama \***  
Jawaban Anda: \_\_\_\_\_
- NIP \***  
Jawaban Anda: \_\_\_\_\_
- Jabatan \***  
Jawaban Anda: \_\_\_\_\_
- OPD \***  
Jawaban Anda: \_\_\_\_\_
- Jabatan Saudara Saat Ini (Pilih salah satu) \***  
 Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama  
 Pejabat Administrator  
 Pejabat Pengawas  
 Pejabat Pelaksana  
 Pejabat Fungsional

At the bottom of the form, there are buttons for "Berikutnya" (Next), "Halaman 1 dari 34", and "Kosongkan formulir" (Clear form).

Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2024.

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan awal pada setiap tahap penyelenggaraan penilaian kompetensi PNS, peneliti telah melakukan analisa terhadap data-data yang diperoleh dengan merujuk rumusan masalah yang pertama yaitu bagaimana proses penilaian kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Dalam melakukan analisa data, peneliti tidak lepas dari teori-teori yang disampaikan dalam peraturan perundang-undangan dan teori yang diungkap oleh peneliti terdahulu. Hal ini untuk menjaga agar kesimpulan akhir yang diambil bisa seakurat mungkin, apakah sudah sesuai atau belum.

Hasil Analisa peneliti berdasarkan data informasi yang diperoleh melalui pengamatan secara langsung, wawancara terhadap para narasumber dan studi dokumen, menunjukkan bahwa Instansi pemerintah Kota Magelang melalui BKPSDM telah membentuk Tim Gugus Tugas untuk penyelenggaraan penilaian kompetensi berupa Keputusan Walikota Nomor 800.2/025/112 Tahun 2024 tentang Pembentukan Tim Pengarah Penilaian Kompetensi dan Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kota Magelang. Tatacara dan tahapan pelaksanaan penilaian kompetensi dan potensi yang dilakukan oleh Tim Gugus Tugas sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku mulai dari perencanaan, persiapan, pelaksanaan, pemantauan (monitoring) dan evaluasi. Ditunjukkan dengan adanya dokumen-dokumen pendukung berupa surat pemberitahuan dan pemanggilan peserta penilaian kompetensi, jadwal pelaksanaan penilaian kompetensi dan sebagainya. Tim Gugus Tugas penilaian kompetensi sudah membuat laporan hasil penilaian kompetensi sesuai ketentuan. Demikian juga dalam rangka menjaga standar mutu penyelenggaraan penilaian kompetensi, Tim Gugus Tugas telah menyiapkan format evaluasi yang dapat diisi oleh setiap peserta melalui *link* <https://s.id/EvaluasiPenkom>. Selain itu untuk menjaga

dan meningkatkan standar baku mutu penyelenggaraan penilaian kompetensi yang dilakukan oleh Tim Gugus Tugas maka tahun 2024 ini BKPSDM Kota Magelang sedang mengajukan penilaian kelayakan (akreditasi) penyelenggaraan penilaian kompetensi PNS ke Pusat Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia. Dokumen pendukung berupa Surat Keputusan Tim Gugus Tugas, surat permohonan pendampingan dan surat permohonan penilaian kelayakan (akreditasi) yang diajukan ke Instansi Pembina Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia, peneliti cantumkan dalam lampiran.

Dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 disebutkan bahwa bagi Instansi pemerintah yang sedang dalam proses pendirian atau sedang dalam proses penilaian kelayakan yang pertama kali dapat menyelenggarakan penilaian kompetensi dengan membentuk Tim Penyelenggara Penilaian Kompetensi yang terdiri atas: a. pengarah; b. penanggung jawab; dan c. tim Penilaian Kompetensi. Tim Penyelenggara Penilaian Kompetensi sebagaimana dimaksud melakukan penilaian kompetensi paling tinggi untuk jabatan pelaksana atau jabatan fungsional yang setara di lingkungan instansi masing-masing. Maka secara kelembagaan telah memenuhi ketentuan tersebut, demikian juga untuk proses penyelenggaraan yang selama ini dilakukan oleh BKPSDM Kota Magelang secara mandiri terhadap PNS yang menduduki jabatan pelaksana atau PNS jabatan fungsional yang setara, serta kepada PNS dari Instansi lain yang mengajukan mutasi ke Pemerintah Kota Magelang, sudah memenuhi ketentuan yang diatur dalam Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019

Secara umum berdasar hasil pengamatan peneliti secara langsung pada pelaksanaan penilaian kompetensi di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang, menunjukkan bahwa tim Gugus Tugas penilaian kompetensi dan potensi selama ini

telah melakukan penilaian kompetensi dan potensi secara mandiri dengan baik terhadap PNS yang menduduki jabatan pelaksana dan PNS jabatan fungsional yang setara serta PNS dari luar Instansi yang mengajukan mutasi ke Pemerintah Kota Magelang. Hasil analisa peneliti menunjukkan bahwa Tim Gugus Tugas sudah menjalankan proses penyelenggaraan penilaian kompetensi mulai dari perencanaan dan persiapan diantaranya yaitu : pembentukan tim meliputi ketua, admin, asesor dan tenaga pendukung. ketua, admin dan asesor bertugas menyiapkan jadwal pelaksanaan penilaian kompetensi, bahan-bahan tes psikometri, *blueprint* terkait pemetaan atau pengisian jabatan dan target calon *assessee*, menyiapkan form DRH, CI dan BEQ, serta membuat matrik pembagian tugas asesor. Tenaga pengadministrasi bertugas menyiapkan undangan pemanggilan bagi peserta, surat perintah bagi tim, daftar hadir peserta, menyiapkan ruangan, peralatan dan perlengkapan yang akan digunakan, serta menyiapkan akomodasi selama pelaksanaan penilaian kompetensi. Tenaga pengolah data yang merupakan tenaga IT bertugas menyiapkan perangkat elektronik dan jaringan, internet serta ruang *zoom meeting*.

Selanjutnya pada tahap pelaksanaan penilaian kompetensi terhadap PNS, peneliti mengamati bahwa para peserta diberikan pengarahan teknis oleh Kepala BKPSDM atau yang mewakili dilanjutkan penjelasan urutan waktu pelaksanaan oleh Ketua Tim penilaian kompetensi dan potensi. Pengambilan data dimulai denganengerjaan tes psikometri selama 120 - 165 menit. Dilanjutkan dengan wawancara secara mendalam terhadap setiap peserta oleh tim asesor secara bergantian. Wawancara ini dilakukan sebanyak 2 (dua) kali, yang pertama dilakukan oleh Asesor kepada assessee selama 60 (enam puluh) menit ditujukan untuk menggali kompetensi sosiokultural dan potensi para assessee. Selanjutnya

wawancara kedua dilakukan untuk menggali kompetensi teknis dari para assessee. Untuk penggalian kompetensi teknis ini gugus tugas mengandeng pejabat atau PNS senior yang bertugas pada unit kerja teknis yang menjadi proyeksi penempatan bagi PNS tersebut. Hasil pelaksanaan tes psikometri dan wawancara, selanjutnya dianalisis dan diolah oleh masing-masing asesor, kemudian hasil analisis dan pengolahan data tersebut dibahas bersama asesor lain dalam rapat asesor atau *asesor meeting*. Hasil perumusan melalui asesor meeting dituangkan dalam laporan individu dan rekap hasil penilaian kompetensi dan potensi *assessee*.

Berdasarkan studi dokumen perundang-undangan yaitu Peraturan BKN nomor 26 Tahun 2019, sebagaimana disebutkan dalam pasal 24, bahwa tahapan penyelenggaraan penilaian terdiri atas : perencanaan penilaian, persiapan penilaian, pelaksanaan serta pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi. Tahap perencanaan penilaian dan tahap persiapan pelaksanaan penilaian merupakan tahapan sebelum pelaksanaan penilaian kompetensi yang dilaksanakan oleh Tim Penilaian kompetensi. Tahap pelaksanaan sebagaimana disebutkan pada Pasal 25 Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 meliputi : pengarahan assessee, pengambilan data, analisis hasil, pengolahan data, integrase data melalui *assessor meeting*, penyampaian hasil dan pelaporan serta adanya umpan balik. Tahap pemantauan dan evaluasi dilakukan untuk menjaga agar mutu dan standar dalam pelaksanaan penilaian kompetensi sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan BKN tersebut.

Berdasarkan data informasi hasil pengamatan secara langsung pada proses pelaksanaan penilaian kompetensi, studi wawancara, dan studi dokumen baik dokumen peraturan perundang-undangan dan dokumen administratif pelaksanaan penilaian kompetensi dan potensi, peneliti dapat menyimpulkan bahwa proses penilaian kompetensi dan potensi terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota

Magelang sudah dilakukan sesuai prinsip, tata cara dan tahapan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. mulai dari perencanaan penilaian, persiapan pelaksanaan penilaian, pelaksanaan penilaian, pemantauan (monitoring) dan evaluasi. Sebagaimana disampaikan oleh Sekretaris Daerah Kota Magelang, Bapak Hamzah Kholifi, S.Sos., M.Si., sebagai berikut :

“Penilaian kompetensi merupakan aspek penting dalam penerapan Merit Sistem, sehingga harus dilakukan berdasarkan standar yang mengacu pada aturan nasional. Menurut saya pelaksanaan penilaian kompetensi dan potensi terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah bagus, mulai dari persiapan, pelaksanaan sampai dengan penyampaian dan pelaporan hasilnya.”

**B. Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Magelang.**

**1. Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi untuk Pengisian Jabatan**

Salah satu manfaat dilakukannya penilaian kompetensi adalah untuk memperoleh profil kompetensi PNS dalam rangka manajemen Sumber Daya Manusia atau manajemen karir. Profil kompetensi PNS selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk pengisian jabatan melalui promosi atau mutasi/rotasi.

Berdasarkan pengamatan peneliti diketahui bahwa setiap selesai pelaksanaan pengisian jabatan melalui promosi atau mutasi selalu muncul pertanyaan-pertanyaan yang meragukan kompetensi beberapa PNS yang mendapat promosi jabatan. Beberapa PNS ditengarai mendapat promosi jabatan setingkat lebih tinggi karena memiliki kedekatan dengan pimpinan atau karena titipan dari salah satu partai politik pendukung Walikota terpilih. Sehingga muncul asumsi bahwa pelaksanaan pengisian jabatan tersebut tidak sesuai dengan prinsip merit sistem. Bahkan sebagian kalangan menganggap hasil penilaian kompetensi yang dilakukan terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang tidak ada manfaatnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa Pemerintah Kota Magelang telah memanfaatkan hasil penilaian kompetensi PNS untuk pengisian jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sebagaimana disampaikan oleh Sekretaris Daerah Kota Magelang, Bapak Hamzah Kholifi, S.Sos., M.Si., sebagai berikut :

“Pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dalam kepegawaian terutama dalam promosi dan mutasi/rotasi, hasil penilaian kompetensi dan potensi ini tidak menjadi satu-satunya alat ukur yang digunakan sebagai dasar pertimbangan oleh pimpinan untuk mengambil keputusan. Ada beberapa hal seperti kinerja, kepentingan organisasi dan nilai-nilai religi yang juga sangat penting dijadikan pertimbangan, terlebih salah satu misi Walikota saat ini adalah ingin mewujudkan masyarakat yang religius. Pada dasarnya pemanfaatan hasil penilaian kompetensi sudah digunakan dalam promosi dan mutasi/rotasi jabatan, pengembangan karir PNS dan pengembangan kompetensi pegawai. Dalam manajemen talenta hasil penilaian kompetensi dan potensi diintegrasikan dengan aspek kinerja dan yang lainnya dituangkan menjadi talent box, sehingga setiap PNS bisa mengetahui dirinya berada di box berapa lantas apa yang harus dilakukan.” (wawancara dilakukan tanggal 17 Mei 2024)

Dari keterangan Bapak Hamzah Kholifi, S.Sos., M.Si, di atas diketahui bahwa hasil penilaian kompetensi dan potensi terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah dimanfaatkan dalam manajemen kepegawaian di Kota Magelang, namun hasil penilaian kompetensi dan potensi ini belum sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal oleh pimpinan (Walikota), masih ada beberapa aspek yang dijadikan pimpinan sebagai pertimbangan, khususnya dalam promosi dan mutasi/rotasi jabatan. Aspek lain itu diantaranya adalah kinerja, kepentingan organisasi dan nilai-nilai religi yang dipegang teguh oleh PNS, dan tidak menutup kemungkinan faktor politik dan kedekatan dapat mempengaruhi pimpinan dalam mengambil kebijakan dalam manajemen kepegawaian. Berdasarkan informasi narasumber di atas, peneliti menangkap bahwa sudah ada upaya untuk mengoptimalkan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dengan cara mengkombinasikan hasil penilaian kompetensi dengan penilaian kinerja PNS yang dituangkan dalam peta talent box, sehingga setiap PNS dapat diketahui yang

bersangkutan berada di box berapa. Ini bisa menjadi salah satu sumber data dan alat kontrol dalam setiap pengisian jabatan supaya PNS yang diajukan sebagai kandidat untuk menduduki jabatan tertentu adalah PNS yang berada dalam box kategori baik.

Disampaikan juga oleh Ibu Anita Diah Lestari, SE., M.Ec.Dev., selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang, bahwa hasil penilaian kompetensi PNS bukan satu-satunya pertimbangan dalam menetapkan kebijakan pengisian jabatan PNS. Sebagaimana hasil wawancara dengan yang bersangkutan sebagai berikut :

“Penilaian kompetensi merupakan amanah dari sistem merit yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020. Didalam regulasi tersebut dijelaskan bahwa untuk dapat menerapkan manajemen kepegawaian berbasis merit sistem maka setiap instansi harus melakukan penilaian kompetensi terhadap pegawainya. Pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dan potensi dalam pengisian dan penataan pejabat di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang belum bisa 100% atau sepenuhnya digunakan, namun tetap optimis untuk bisa optimal, terlebih BKPSDM Kota Magelang diberi target terus meningkatkan indeks Merit Sistem yang saat ini sudah mendapat kategori sangat baik. Tidak dipungkiri bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian memiliki kewenangan pengangkatan pegawai, tapi BKPSDM akan selalu merujuk hasil penilaian kompetensi dan potensi untuk memberi masukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dalam pengisian dan rotasi/mutasi jabatan, dan pengambilan keputusan penataan organisasi. Untuk memastikan penempatan ASN sudah sesuai dengan kompetensi dan potensinya. Dalam pengembangan kompetensi hasil penilaian kompetensi sudah digunakan untuk menyusun perencanaan HCDP, namun karena keterbatasan anggaran, sehingga pelaksanaannya menurut skala prioritas, diutamakan yang mendukung pencapaian visi misi Walikota.”

Dari informasi Ibu Anita Diah Lestari, SE., M.Ec.Dev., di atas dapat diketahui bahwa dalam rangka penerapan manajemen kepegawaian berbasis Merit Sistem maka Pemerintah Daerah harus melakukan penilaian kompetensi terhadap seluruh pegawainya. Pemerintah Kota Magelang sudah melakukan penilaian kompetensi bagi PNS-nya, hanya saja pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dan potensi dalam pengisian dan penataan pejabat di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang belum bisa sepenuhnya digunakan, namun demikian dalam setiap pengisian jabatan BKPSDM Kota Magelang sudah berupaya dengan memberi informasi dan masukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dengan merujuk

hasil penilaian kompetensi setiap PNS yang dicalonkan untuk mengisi jabatan tertentu.

Pernyataan Ibu Anita Diah Lestari, SE.M.Ec.Dev., di atas sesuai dengan hasil temuan dari studi dokumen yang dilakukan oleh peneliti. Peneliti mendapatkan dokumen salah satu pertimbangan Tim Penilai Kinerja yang disampaikan kepada Walikota untuk ditetapkan menjadi keputusan promosi dan mutasi. Dalam dokumen tersebut sudah menggunakan hasil penilaian kompetensi sebagai dasar pelaksanaan promosi dan mutasi PNS, sebagaimana terlihat pada

Gambar 17. berikut :

**Gambar 17. Contoh Pertimbangan Tim Penilai Kinerja**

LAMPIRAN 1  
PERTIMBANGAN TIM PENILAI KINERJA  
NOMOR : 800/1430/TPK/2023

**DAFTAR PERTIMBANGAN TIM PENILAI KINERJA**

NO	NAMA JABATAN YANG AKAN DIHSI	CALON YANG DIUSULKAN				DASAR PERTIMBANGAN		
		NAMA/NIP	PANGKAT/GOL	TMT	JABATAN TERAKHIR	PENDIDIKAN	KINERJA	ASESMEN
1	Kepala Bidang Kepariwisataan pada Dinas Kependidikan, Olahraga dan Pariwisata Kota Magelang Eselon III.b	SUGENG PRIYADI, S.E. 196912151989031003	Pembina (IV/a)	01 Oktober 2018	Kepala Bidang Kebudayaan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang Eselon III.b	S-1 EKONOMI	Kinerja Baik	Cukup Optimal dalam Jabatan Administrator
2	Kepala Bidang Kebudayaan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang Eselon III.b	FADLI KURNIAWAN, S.STP., M.P. 198105292000121001	Pembina (IV/a)	01 April 2017	Analis Kebijakan Ahli Muda pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Magelang Eselon III.b	S-2 PENGEMBANGAN MASYARAKAT	Kinerja Baik	Menunggu Hasil Asesmen
3	Kepala Bidang Pengendalian Pendidikan dan Keluarga Berencana pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Pendidikan dan KB Kota Magelang Eselon III.b	RIANA DEVY WAHYU KUSUMAWARDANI, SE.,M.Ec.Dev.,MIDS. 198112032006042010	Penata Tk. I (III/d)	01 April 2019	Kepala Bidang Kepariwisataan pada Dinas Kependidikan, Olahraga dan Pariwisata Kota Magelang Eselon III.b	S-2 EKONOMI PEMBANGUNAN	Kinerja Baik	Optimal dalam Jabatan Administrator
4	Kepala Seksi Pemerintahan pada Kecamatan Magelang Tengah Kota Magelang Eselon IV.a	NUR HIDAYATI, S.Kom 198412192009032003	Penata Muda Tk. I (III/b)	01 April 2020	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Magelang Eselon IV.a	S-1 TEKNIK INFORMATIKA	Kinerja Baik	Menunggu Hasil Asesmen
5	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Magelang Eselon IV.a	AGUSTINUS SETYO RIYADI, S.JP. 197504302002121006	Penata Tk. I (III/d)	01 April 2015	Kepala Seksi Pemerintahan pada Kecamatan Magelang Tengah Kota Magelang Eselon IV.a	S-1 SOSIAL POLITIK	Kinerja Baik	Optimal dalam Jabatan Pengawas

Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2023

Salah satu upaya untuk lebih meningkatkan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi, BKPSDM Kota Magelang terus berupaya meyakinkan Walikota Magelang dengan selalu memberikan masukan data kandidat untuk mengisi jabatan kosong dengan orang-orang yang hasil penilaian kompetensinya sesuai dengan

syarat jabatan yang akan diduduki. Selain itu, BKPSDM juga berusaha membuat beberapa regulasi terkait manajemen talenta, perencanaan pola karir dan perencanaan pengembangan kompetensi PNS. Diraihnya predikat Sangat Baik untuk penerapan Merit Sistem dalam manajemen ASN di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang pada Tahun 2023, menjadi harapan kuat bagi BKPSDM Kota Magelang untuk lebih meyakinkan Walikota Magelang guna mengoptimalkan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dalam pengisian jabatan ASN.

Menurut Ibu Any Supriyanti, S.Sos., MPP.MAP., yang saat ini menjabat Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang, sekaligus merangkap sebagai pelaksana tugas (Plt.) Kepala Bidang Pengembangan Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan dimana Unit *assessment center* dan pelaksanaan penilaian kompetensi merupakan tugas fungsi yang diampu di bawah Bidang Pengembangan Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan gambaran pemanfaatan penilaian kompetensi dalam pengisian jabatan sebagai berikut :

“BKPSDM telah melakukan penilaian kompetensi dan potensi dalam rangka pengisian jabatan, pemetaan kompetensi dan mutasi PNS instansi lain ke Pemerintah Kota Magelang. Penilaian kompetensi untuk pengisian Jabatan Eselon II sudah dilakukan beberapa kali oleh BKPSDM, bekerja sama dengan BKD Provinsi Jawa Tengah dan PPKDK-LPPM Universitas Sebelas Maret. Kedua Lembaga tersebut sudah terakreditasi A, tentunya SDM, prosedur dan hasilnya sudah dipastikan sesuai standar baku mutu. BKPSDM juga telah melakukan penilaian kompetensi untuk pemetaan, secara mandiri dan kerjasama. BKPSDM membuat MoU dan Kesepakatan Kerjasama untuk mendasarinya. Untuk PNS pelaksana dilakukan secara mandiri karena kita sudah memiliki beberapa asesor yang bersertifikat, sarpras sudah ada, dan sudah dibuatkan SK gugus tugas dari Walikota. Bahkan beberapa waktu yang lalu sudah ada visitasi dari Instansi Pembina hasilnya bahwa prosedur tahapan dan tatacara penilaian kompetensi yang dilakukan gugus tugas BKPSDM sudah sesuai dan dinyatakan layak untuk diajukan akreditasi tahun 2024 ini. Untuk penilaian kompetensi PNS jabatan Pengawas, Administrator dan jabatan fungsional yang setara BKPSDM bekerjasama dengan BKD Provinsi Jawa Barat, yang saat itu sudah terakreditasi B.

Untuk pengisian jabatan, 90 % hasil penilaian kompetensi sudah digunakan oleh Tim Penilai Kinerja dalam menyusun pertimbangan mutasi/rotasi dan promosi, hanya saja untuk eselon II kadang masih ada penolakan dari KASN, namun setidaknya calon yang diajukan adalah PNS yang hasil kompetensinya memenuhi syarat dan telah lolos di tim penilai kinerja. Untuk pengembangan karir, hasil penilaian kompetensi ini sudah digunakan sebagai basis data penyusunan pola karir PNS, demikian juga pemanfaatannya dalam manajemen talenta sudah dituangkan dalam bentuk talent box dan kelompok rencana sukses, namun hasil akhir atau penggunaanya menjadi kewenangan sepenuhnya pejabat Pembina kepegawaian. Dalam pengembangan kompetensi hasil penilaian kompetensi ini

sudah dimanfaatkan kurang lebih 80 % terutama dalam rangka pengembangan kompetensi manajerial”

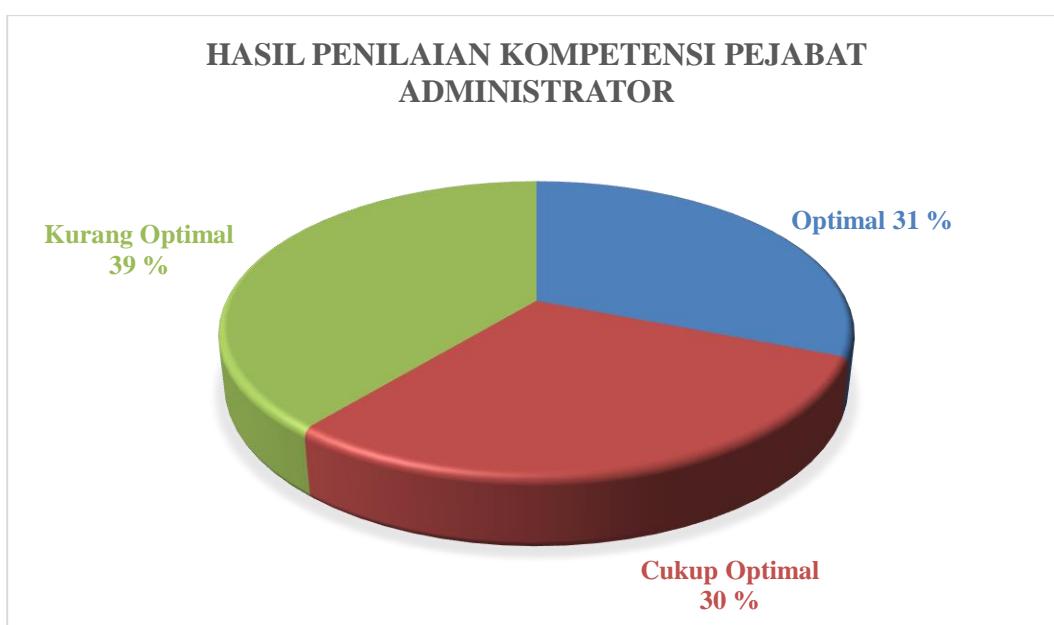
Dari uraian yang disampaikan oleh Ibu Any Supriyanti, S.Sos., MPP.MAP., di atas dapat diketahui bahwa penilaian kompetensi dan potensi terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang dilakukan untuk tujuan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Pemetaan Kompetensi dan penilaian kompetensi bagi PNS luar Instansi yang mengajukan mutasi ke Pemerintah Kota Magelang. Senada dengan informasi yang disampaikan oleh Kepala BKPSDM bahwa penilaian kompetensi dan potensi di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang dilakukan dengan dua cara yaitu mandiri dan kerjasama dengan lembaga *assessment center* yang sudah terakreditasi. Untuk mendukung kerjasama tersebut BKPSDM membuat *MoU* dan Kesepakatan Kerjasama dengan Lembaga yang sudah terakreditasi yang didalamnya termuat kontrak kerjasama pelaksanaan penilaian kompetensi dan potensi yang mengatur hak dan kewajiban kedua belah pihak. Baik penilaian kompetensi yang dilakukan secara mandiri maupun kerjasama dilakukan oleh BKPSDM Kota Magelang dengan mempedomani prinsip-prinsip prosedur pelaksanaan penilaian kompetensi. BKPSDM Kota Magelang sudah memiliki sumber daya manusia yang menduduki jabatan asesor dan telah dibuatkan Surat Keputusan Walikota tentang Gugus Tugas penilaian kompetensi dan potensi, memiliki sarana prasarana yang mencukupi untuk melaksanakan penilaian kompetensi sendiri, hanya saja karena belum memiliki pengakuan kelayakan dari Instansi Pembina sehingga BKPSDM Kota Magelang hanya bisa melaksanakan penilaian kompetensi mandiri yang terbatas pada PNS jabatan pelaksana dan jabatan fungsional jenjang keterampilan. Namun demikian dalam setiap pelaksanaan penilaian kompetensi, BKPSDM Kota Magelang selalu menerapkan standar baku sesuai ketentuan yang berlaku, mulai dari tahap perencanaan sampai

dengan pelaporan. Bahkan hasil visitasi dari Instansi Pembina dinyatakan dan direkomendasi bahwa proses penilaian kompetensi dan potensi yang diselenggarakan BKPSDM Kota Magelang sudah layak untuk diajukan akreditasi. Menurut informan hasil penilaian kompetensi dan potensi terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah digunakan dalam pengisian jabatan hingga 90 %. Untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama karena harus ada persetujuan dari Komite Aparatur Sipil Negara, terkadang yang mendapat rekomendasi tidak selalu yang memperoleh hasil penilaian kompetensi terbaik, namun demikian mengingat semua kandidat yang diusulkan merupakan PNS yang memenuhi syarat kompetensi jabatan, maka siapapun yang mendapat rekomendasi mengisi jabatan pimpinan tinggi pratama yang lowong tentu sudah sesuai kompetensinya.

Berdasarkan informasi dari Bapak Hamzah Kholifi, S.Sos., M.Si, Ibu Anita Diah Lestari, SE., M.Ec.Dev. dan Ibu Any Supriyanti, S.Sos., MPP.MAP., peneliti dapat menyimpulkan bahwa Pemerintah Kota Magelang telah memanfaatkan hasil penilaian kompetensi PNS untuk pengisian jabatan, mulai pengisian jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, jabatan Administrator dan jabatan Pengawas. Hanya saja hasil penilaian kompetensi tidak menjadi satu-satunya dasar pertimbangan dalam pengisian jabatan, sehingga pemanfaatannya masih belum optimal. Sebagai contoh dalam pengisian jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Jabatan Administrator, karena posisi ini sangat strategis untuk mendukung pencapaian visi misi Walikota, tentu saja Walikota akan mencari orang-orang yang sejalan dengan visi misinya. Dengan kata lain Walikota tentu akan memilih pejabat yang “manut” dengan beliau, sehingga tidak menutup kemungkinan PNS yang diangkat untuk menduduki jabatan tertentu kurang sesuai kompetensinya.

Hal ini sejalan dengan hasil pengamatan peneliti, bahwa dalam beberapa kasus peneliti masih menemui beberapa pejabat yang dipromosikan atau dirotasi/mutasi namun nilai kompetensinya belum sesuai standar kompetensi jabatan yang diduduki. Fakta ini semakin diperkuat dengan hasil studi dokumen yang dilakukan oleh peneliti bahwa hasil pemetaan profil kompetensi PNS yang sudah menduduki jabatan tertentu ternyata hasilnya sebagian besar kurang optimal.

Gambar 18. Hasil Penilaian Kompetensi Pejabat Administrator



Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2023. Diolah Peneliti.

Berdasar Gambar 18. di atas dapat diketahui bahwa 39 % PNS yang menduduki jabatan administrator memiliki kompetensi yang kurang optimal pada posisi yang saat ini diduduki. Jika terus dibiarkan kondisi ini tentu akan mempengaruhi kinerja layanan yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Magelang.

Berdasarkan data informasi hasil wawancara terhadap narasumber, hasil pengamatan dan studi dokumen yang peneliti lakukan, maka dapat diambil kesimpulan awal bahwa hasil penilaian kompetensi PNS dalam pengisian jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah dimanfaatkan hanya saja masih

belum optimal. Hal ini disebabkan oleh karena Walikota belum menjadikan hasil penilaian kompetensi sebagai pertimbangan utama dalam pengisian jabatan.

Untuk menggali lebih dalam seberapa jauh tingkat pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dalam pengisian jabatan, maka peneliti menambahkan keterangan-keterangan dari lebih banyak narasumber. Salah satunya Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi, selaku Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang, menjelaskan tingkat pemanfaatan hasil penilaian kompetensi PNS dalam pengisian jabatan sebagai berikut :

“Hasil penilaian kompetensi bersifat rahasia, hanya bisa diketahui oleh PNS yang bersangkutan dan pihak yang menggunakan data-data tersebut untuk kepentingan manajemen kepegawaian, dalam hal ini BKPSDM, Pejabat yang berwenang dan Pejabat Pembina Kepegawaian. Kami menyediakan dan memberikan data hasil penilaian kompetensi sesuai yang dibutuhkan oleh pengguna, sebagai contoh dalam hal kebutuhan pengisian jabatan maka kami akan menyampaikan data-data individu yang memenuhi syarat indeks JPM, namun demikian untuk keputusan akhir menjadi kewenangan PPK, karena hasil penilaian kompetensi ini hanya salah satu bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan kepegawaian oleh PPK. Ada faktor lain yang menjadi dasar pertimbangan PPK dalam menetapkan kebijakan promosi dan rotasi/mutasi jabatan. Untuk pengembangan karir dan manajemen talenta saya rasa sudah sangat bagus pemanfaatanya, BKPSDM sudah menyusun peraturan terkait rencana pengembangan karir. Demikian juga BKPSDM sedang membangun sebuah aplikasi berbagi pakai yaitu SimJawara, yang didalamnya sudah ada tampilan talent box dan rencana suksesi, Hasil penilaian kompetensi ini juga bisa digunakan sebagai dasar dalam menyusun rencana pengembangan kompetensi PNS dilingkungan pemerintah Kota Magelang, namun sejauh ini belum digunakan secara optimal. Pengembangan kompetensi yang dilakukan masih berdasarkan penawaran-penawaran dari pihak penyelenggara. Dari hasil penilaian kompetensi ini akan diketahui kelebihan dan kekurangan PNS, kelebihan PNS dapat menjadi dasar rekomendasi agar PNS yang bersangkutan dapat dipromosikan atau dirotasi pada jabatan yang sesuai kompetensinya, sedangkan kekurangan PNS dapat menjadi bahan dalam menyusun rencana pengembangan kompetensi.”

Dari hasil wawancara dengan Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi dapat diketahui bahwa hasil penilaian ini bersifat rahasia, hanya akan diinformasikan kepada PNS yang bersangkutan dan pihak pengguna yakni BKPSDM Kota Magelang, Sekretaris Daerah dan Walikota apabila diminta dan dibutuhkan. Sejauh ini data hasil penilaian kompetensi dan potensi digunakan untuk pengisian jabatan, pengembangan kompetensi, pengembangan karir dan manajemen talenta.

Pemanfaatan hasil penilaian kompetensi untuk pengisian jabatan belum sepenuhnya optimal, karena hasil kompetensi ini hanya salah satu bahan pertimbangan bagi Walikota dalam melakukan pengisian jabatan, masih ada faktor lain seperti kinerja dan kualifikasi, serta faktor lain yang menjadi kewenangan dan prerogative Walikota selaku Pejabat Pembina Kepegawaian di Pemerintah Kota Magelang. Sementara kewenangan dan tugas tim asesor hanyalah menggali dan menyajikan data kompetensi pegawai. Namun demikian, setiap diminta data untuk pengisian jabatan maka tim asesor akan menyajikan data-data PNS yang memenuhi syarat sesuai standar kompetensi yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut. Selanjutnya dalam hal pengembangan kompetensi informan menyampaikan bahwa hasil penilaian kompetensi dan potensi ASN masih minim digunakan sebagai dasar perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN. Sejauh ini pengembangan kompetensi ASN lebih merujuk pada penawaran-penawaran yang masuk dari penyelenggara.

Hasil wawancara dengan Ibu Putri Arifta Amalia, S.Psi. selaku Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dapat disampaikan sebagai berikut :

“Pemanfaatan hasil penilaian kompetensi PNS dalam manajemen kepegawaian saat ini mungkin baru dalam hal penyusunan pola karir dan penyusunan manajemen talenta yang sudah optimal. Hasil penilaian kompetensi PNS sudah digunakan untuk penyusunan kelompok rencana sukses dan peta *talent box*. Kalau untuk pengisian jabatan saya rasa baru 60% sampai 70 %, selebihnya masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi dalam pengisian jabatan. Demikian juga untuk penyelenggaraan diklat dalam rangka pengembangan kompetensi ASN masih minim dimanfaatkan.”

Dari keterangan Ibu Putri Arifta Amalia, S.Psi., di atas dapat diketahui bahwa hasil penilaian kompetensi dan potensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah digunakan dalam manajemen kepegawaian, untuk pengisian jabatan kurang lebih 60 % sampai dengan 70 % sudah mendasarkan dan sesuai

dengan hasil penilaian kompetensi, tidak bisa maksimal karena penilaian kompetensi bukan satu-satunya bahan pertimbangan untuk pengisian jabatan. Pengembangan kompetensi yang dilaksanakan BKPSDM Kota Magelang masih minim menggunakan data hasil penilaian kompetensi dan potensi PNS sebagai rujukan untuk merumuskan perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi. Selanjutnya pemanfaatan untuk penyusunan pola karir dan penyusunan manajemen talenta sudah optimal.

Ibu Mulyaningsih, S.Psi.,MAP, selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang menyampaikan :

“Pemanfaat hasil penilaian kompetensi menurut saya belum optimal, masih terdapat beberapa PNS yang kompetensi dan potensinya Kurang Memenuhi Syarat (KMS) atau bahkan Tidak Memenuhi Syarat (TMS) masih bisa lolos menduduki jabatan struktural. Kasus ini hampir selalu ada dalam setiap periode pengisian jabatan struktural di Kota Magelang, indikasinya lebih disebabkan pengaruh faktor politik dan unsur kedekatan pegawai dengan pimpinan. Untuk mencegah kasus ini terus berulang sebaiknya hasil penilaian kompetensi di-publish supaya menjadi kontrol sosial dalam pengisian jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Selain itu faktor komitmen pimpinan juga menjadi kunci utama dalam pemanfaatan hasil penilaian kompetensi ini dalam pengisian jabatan.

Dari hasil penilaian kompetensi dan potensi akan dapat dilihat *gap* kompetensi yang dimiliki oleh PNS terhadap standar kompetensi jabatan yang seharusnya. Informasi ini semestinya bisa dijadikan bahan dalam menyusun rekomendasi pengembangan kompetensi individu PNS, namun sampai saat ini sepertinya belum dimanfaatkan dengan baik.”

Dari keterangan Ibu Mulyaningsih, S.Psi., MAP., di atas dapat diketahui bahwa pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dan potensi dalam pengisian jabatan masih belum optimal, terbukti informan masih menjumpai beberapa PNS yang kompetensi dan potensinya Kurang Memenuhi Syarat namun tetap dipromosikan dan dilantik menduduki jabatan struktural. Hal ini diduga lebih disebabkan karena faktor politik dan kedekatan dengan pimpinan. Sehingga dibutuhkan komitmen pimpinan agar pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dan potensi dalam pengisian jabatan dapat diterapkan secara optimal.

Menurut Ibu Sita Resmi, S.Psi., selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang, menyatakan bahwa :

“Pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dan potensi dalam manajemen kepegawaian khususnya untuk pengisian jabatan masih bersifat terbatas, mengingat hasil penilaian ini bukan satu-satunya rujukan bagi Walikota menentukan keputusan. Masih ada pengisian jabatan yang dinilai tidak sesuai kompetensi yang dipersyaratkan, diduga karena ada kepentingan lain. Untuk beberapa tahun kedepan kondisi seperti ini sepertinya akan sulit dihapus, karena kondisi kultur birokrasi dan adanya kepentingan politik. Namun tetap optimis bisa dilakukan perubahan secara pelan-pelan, butuh pendekatan pengenalan dan pemahaman kepada pimpinan dalam penerapan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dan potensi untuk pengisian jabatan dan manajemen kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Pemanfaatan penilaian kompetensi dan potensi untuk pengembangan kompetensi PNS juga belum dilakukan secara optimal”

Dari hasil wawancara terhadap Ibu Sita Resmi, S.Psi., di atas dapat diketahui bahwa pemanfaatanya dalam manajemen kepegawaian masih bersifat terbatas. Masih terdapat pengisian jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang yang kompetensinya tidak sesuai, ini dikarenakan dalam pengisian jabatan hasil penilaian kompetensi dan potensi bukan merupakan satu-satunya yang dijadikan rujukan oleh Walikota. Masih kuatnya faktor politik diduga menjadi salah satu penyebabnya.

Selanjutnya menurut Bapak Doni Rustanto, S.Psi., selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang menyatakan bahwa :

“Untuk pemanfaatanya sejauh yang saya amati ya belum optimal, karena PPK itu jabatan politik sehingga dalam pengisian jabatan tentu akan mengakomodir kepentingan-kepentingan politik. Secara normatif tentu BKPSDM sudah memberikan daftar PNS yang kompetensinya sesuai untuk mengisi kekosongan jabatan tertentu, namun karena pengisian jabatan ini merupakan kewenangan PPK jadi tidak menutup kemungkinan PPK menggunakan kewenangannya untuk lebih mendengarkan masukan-masukan dari unsur politik. Jadi pemanfaatan hasil kompetensi masih belum optimal, paling baru sekitar 50 % pemanfaatannya. Pelaksanaan pengembangan kompetensi saat ini lebih merujuk jika ada hal-hal baru menyangkut urusan pemerintahan, selanjutnya OPD pengampu mengusulkan untuk dilakukan pengembangan kompetensi bagi personil yang menangani. Seharusnya dari hasil penilaian kompetensi dan potensi dapat diketahui kelebihan dan kekurangan PNS, data ini dapat dijadikan BKPSDM sebagai dasar dalam perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Kalau untuk pengembangan karir dan manajemen talenta sudah dimanfaatkan namun juga masih bisa dioptimalkan lagi.”

Dari informasi Bapak Doni Rustanto, S.Psi., di atas dapat diketahui bahwa pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dan potensi untuk pengisian jabatan belum optimal, karena Walikota selaku Pejabat Pembina Kepegawaian merupakan jabatan politik sehingga dalam pengisian jabatan sedikit banyak mengakomodir kepentingan-kepentingan politik. Secara normatif setiap ada kekosongan jabatan, BKPSDM akan memberikan masukan data PNS yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan tersebut, namun karena hal itu merupakan kewenangan Walikota selaku pejabat politik sangat mungkin sekali Walikota lebih mendahulukan pertimbangan politik. Dalam pengembangan kompetensi, hasil penilaian kompetensi juga belum dimanfaatkan secara optimal. Pengembangan kompetensi yang dilaksanakan lebih merujuk jika ada permintaan dari organisasi perangkat daerah sebagai tindak lanjut karena munculnya hal-hal (peraturan) baru. Seharusnya dari hasil penilaian kompetensi dan potensi dapat diketahui kelemahan dan kekurangan PNS, data ini dapat dijadikan BKPSDM sebagai dasar dalam perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang.

Berdasarkan tambahan data informasi dari beberapa narasumber di atas diketahui bahwa pemanfaatan hasil kompetensi dalam pengisian jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang masih berada pada level 50% hingga 70 %. Artinya masih ada ruang yang cukup lebar dalam pengisian jabatan yang tidak merujuk pada hasil penilaian kompetensi PNS. Hal ini semakin memperkuat kesimpulan peneliti bahwa pemanfaatan hasil penilaian kompetensi untuk pengisian jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang masih belum optimal. Menurut keterangan beberapa narasumber di atas, pengisian jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang masih dipengaruhi oleh faktor politik.

Perlu diketahui bahwa Walikota dipilih dan diangkat melalui proses politik, dapat dikatakan bahwa Walikota merupakan jabatan politik, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa dalam setiap kebijakan yang diambil oleh Walikota tentu saja akan mengakomodir pertimbangan-pertimbangan politik. Demikian juga dalam memilih PNS yang akan diangkat untuk menduduki jabatan struktural di bawah kepemimpinannya, Walikota tentu saja tidak bisa menutup masuknya kepentingan politik yang dibawa oleh partai pengusungnya. Atau bisa jadi Walikota itu sendiri juga memiliki kepentingan politik, sehingga memilih pejabat-pejabat untuk ditempatkan pada posisi strategis sesuai kepentingan politiknya. Namun demikian BKPSDM Kota Magelang selaku perangkat daerah yang diberi tanggung jawab urusan kepegawaian, terus melakukan berbagai upaya untuk mengoptimalkan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dalam pengisian jabatan, sebagaimana disampaikan oleh Kepala BKPSDM Kota Magelang, Ibu Anita Diah Lestari, SE.M.Ec.Dev., bahwa :

“Tidak dipungkiri bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian memiliki kewenangan pengangkatan pegawai, tapi BKPSDM akan selalu merujuk hasil penilaian kompetensi dan potensi untuk memberi masukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dalam pengisian dan rotasi/mutasi jabatan, dan pengambilan keputusan penataan organisasi. Untuk memastikan penempatan ASN sudah sesuai dengan kompetensi dan potensinya.”

BKPSDM Kota Magelang selalu memberikan masukan berupa data PNS yang memenuhi syarat kompetensi untuk setiap jabatan target yang akan diisi, baik melalui promosi maupun rotasi/mutasi PNS. Selain itu, BKPSDM Kota Magelang juga terus berupaya untuk meningkatkan implementasi Merit Sistem dalam pengelolaan kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. dengan telah diraihnya predikat Sangat Baik dalam penilaian Merit Sistem Pemerintah Kota Magelang diharapkan dapat menjadi salah satu pendorong peningkatan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi PNS dalam pengisian jabatan.

## **2. Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi untuk Pengembangan Karir dan Manajemen Talenta**

Manajemen talenta ASN merupakan manajemen karir ASN yang untuk mengisi jabatan yang lowong berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu secara efektif berkelanjutan. Manajemen talenta bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi atau jabatan strategis sehingga terwujudnya profesionalisme pegawai.

Penilaian kompetensi PNS sangat penting dan bermanfaat dalam membangun manajemen talenta ASN. Hasil penilaian kompetensi PNS akan dikonversi menjadi angka-angka skoring yang menunjukkan tingkatan potensial dan kinerja dari PNS yang bersangkutan. Selanjutnya berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja PNS tersebut, digunakan untuk membuat bagan kotak manajemen talenta yang terdiri dari 9 (sembilan) kategori yang mana akan menunjukkan kumpulan kumpulan PNS menurut tingkatan potensi dan kinerjanya, yaitu peta *talent box* atau *nine box*. BKPSDM Kota Magelang telah memanfaatkan hasil penilaian kompetensi PNS dikombinasikan dengan hasil penilaian kinerja dan beberapa aspek lain untuk diolah menjadi basis data penyusunan peta talent box. Hal ini sesuai dengan informasi yang disampaikan oleh Ibu Putri Arifta Amalia, S.Psi., sebagai berikut :

“Pemanfaatan hasil penilaian kompetensi PNS dalam manajemen kepegawaian saat ini mungkin baru dalam hal penyusunan pola karir dan penyusunan manajemen talenta yang sudah optimal. Hasil penilaian kompetensi PNS dimasukkan dalam aplikasi SimJawara yang selanjutnya diolah dan menghasilkan tampilan kelompok rencana sukses dan peta *talent box*.”

Menurut keterangan Ibu Putri Arifta Amalia, S.Psi., di atas, BKPSDM Kota Magelang telah memanfaatkan data hasil penilaian kompetensi PNS dalam penyusunan pola karier dan penyusunan manajemen talenta PNS di Lingkungan

Pemerintah Kota Magelang. BKPSDM Kota Magelang telah memiliki aplikasi yang digunakan untuk mengolah data hasil penilaian kompetensi PNS dan menyajikan hasilnya dalam bentuk kelompok rencana suksesi dan peta *talent box*.

Berdasarkan informasi narasumber Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi., dalam wawancaranya menyatakan bahwa :

“Untuk pengembangan karir dan manajemen talenta saya rasa sudah sangat bagus pemanfaatanya, tahun 2022 BKPSDM sudah menyusun peraturan terkait rencana pengembangan karir. Demikian juga BKPSDM sedang membangun sebuah aplikasi berbagi pakai yaitu SimJawara, yang didalamnya sudah ada tampilan talent box dan rencana suksesi”

Menurut Ibu Fitri Oktora, S.Psi.Psi., BKPSDM Kota Magelang telah memanfaatkan hasil penilaian kompetensi PNS dengan baik dalam rencana pengembangan karier PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang, hal ini ditunjukkan dengan telah disusunnya Dokumen Rencana Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Magelang pada tahun 2022, yang diperuntukkan sebagai pedoman bagi pelaksanaan proses mutasi, rotasi, promosi dan pengembangan kompetensi PNS. BKPSDM Kota Magelang juga sudah menjadikan hasil penilaian kompetensi PNS sebagai database penyusunan peta *talent box* dan kelompok rencana suksesi melalui aplikasi SimJawara.

Selanjutnya berdasarkan keterangan dari Ibu Any Supriyanti, S.Sos., MPP.MAP., dapat disampaikan bahwa :

“Untuk pengembangan karir, hasil penilaian kompetensi ini sudah digunakan 80 %, sebagai basis data penyusunan pola karir PNS, demikian juga pemanfaatannya dalam manajemen talenta sudah dituangkan dalam bentuk talent box dan kelompok rencana suksesi, namun hasil akhir atau penggunaanya menjadi kewenangan sepenuhnya pejabat Pembina kepegawaian.”

Menurut Ibu Any Supriyanti, S.Sos., MPP.MAP., hasil penilaian kompetensi PNS sudah digunakan sebagai basis data penyusunan pola karier PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Hasil penilaian kompetensi PNS juga sudah dimanfaatkan dengan baik dalam penyusunan manajemen talenta PNS di

Kota Magelang. BKPSDM Kota Magelang sudah menggunakan data hasil penilaian kompetensi PNS untuk membuat peta talent box dan kelompok rencana suksesi. Hanya saja tindak lanjutnya untuk pengisian jabatan, promosi, rotasi dan mutasi PNS, sepenuhnya menjadi kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian.

Berdasarkan informasi dari tiga orang narasumber di atas yaitu Ibu Putris Arifta Amalia, S.Psi., Ibu Fitri Oktora, S.Psi dan Ibu Any Supriyanti, S.Sos., MPP.MAP., peneliti mengetahui bahwa data hasil penilaian kompetensi dan potensi terhadap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah dimanfaatkan sebagai data base kepegawaian yang terintegrasi dalam aplikasi manajemen talenta yaitu aplikasi SimJawara. Melalui aplikasi SimJawara tersebut data hasil penilaian kompetensi PNS diolah dan dikombinasikan dengan aspek lain sehingga dihasilkan keluaran berupa peta *talent box* dan kelompok rencana suksesi. Peta talent box dan kelompok rencana suksesi ini merupakan produk antara yang selanjutnya menjadi bahan atau sumber informasi bagi Pejabat Pembina Kepegawaian dalam menetapkan kebijakan pengisian jabatan, promosi, rotasi, mutasi dan pengembangan kompetensi PNS.

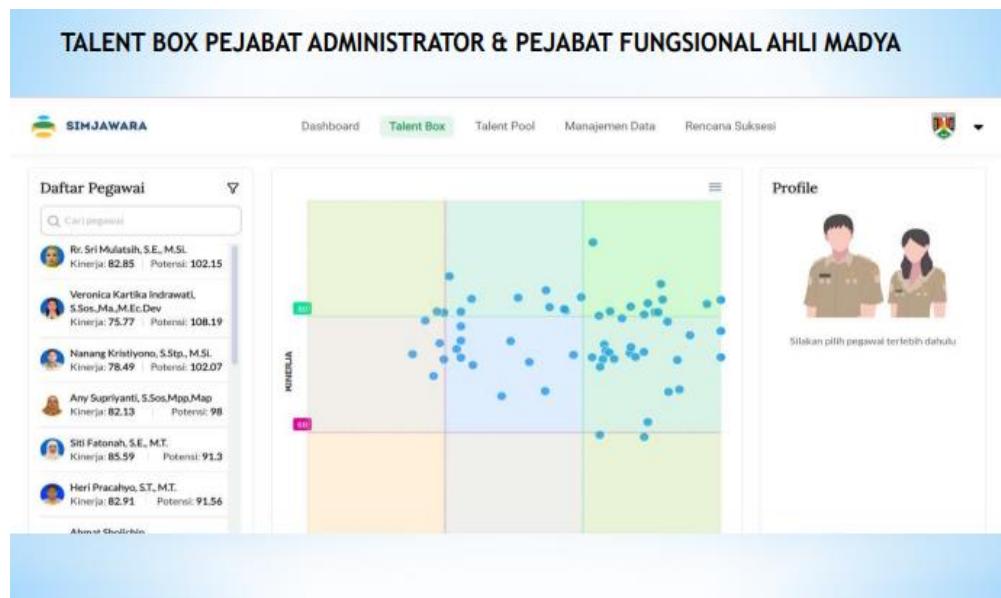
Hal ini sejalan dengan hasil studi dokumen yang dilakukan peneliti, bahwa hasil pengolahan data penilaian kompetensi dalam aplikasi SimJawara akan menghasilkan keluaran salah satunya berupa peta *talent box*, dimana seorang PNS dapat diketahui berada pada posisi box berapa didalam *talent-box* tersebut, selain itu juga dapat ditampilkan data kelompok rencana suksesi. Informasi tersebut yang biasa disampaikan ke pimpinan apabila ada permintaan data kompetensi dan potensi PNS dalam rangka rotasi dan mutasi ataupun pengisian jabatan.

Talent box atau dengan sebutan lain Kotak Manajemen Talenta (Permenpan-RB , 2020) adalah bagan yang terdiri dari 9 (sembilan) kategori yang

menunjukkan sekumpulan pegawai ASN berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja. Talent box menggambarkan sekelompok atau seorang PNS berada pada kategori apa dapat dilihat dari posisi yang bersangkutan berada di *box/kotak* berapa, box 1 sampai dengan box sembilan menunjukkan tingkatan kategori yang dimiliki seorang PNS yang berada dalam box tersebut. Semakin tinggi posisi box seorang PNS maka semakin tinggi pula tingkat potensial dan kinerja yang dimilikinya, demikian juga sebaliknya. Idealnya seorang PNS dianggap memenuhi syarat atau masih memenuhi syarat kompetensi dalam menduduki jabatan tertentu apabila yang bersangkutan berada pada box 7 (tujuh), 8 (delapan) atau 9 (sembilan). Sekumpulan PNS yang berada pada box 7 (tujuh), 8 (delapan) dan 9 (sembilan) inilah yang disebut kelompok rencana suksesi, yaitu kelompok PNS yang disiapkan untuk menduduki jabatan tertentu yang lowong di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang.

Gambar 19. menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Magelang sudah menyusun dan memiliki peta talent box PNS melalui aplikasi SimJawara. Dalam gambar tersebut dapat diketahui bahwa PNS yang menduduki jabatan Administrator di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang masih terdapat sekelompok PNS yang berada di luar box 7 (tujuh), 8 (delapan) dan 9 (sembilan). Ini artinya bahwa masih terdapat PNS yang menduduki jabatan administrator tapi kompetensi dan kinerjanya masih belum sesuai standar yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tersebut.

Gambar 19. Contoh bentuk peta Talent Box



Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2024

Kondisi kesenjangan kompetensi sebagaimana digambarkan di atas bisa terjadi dikarenakan pada saat pengisian jabatan target, Pejabat Pembina Kepegawaian lebih memprioritaskan faktor lain daripada hasil penilaian kompetensi.

Oleh karena itu, penyusunan dokumen rencana pengembangan karir PNS, penyusunan peta talent box dan kelompok rencana sukses ini merupakan upaya yang sudah dilakukan BKPSDM Kota Magelang untuk mengoptimalkan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi PNS. Ketiganya merupakan dokumen yang harus selalu dipedomani oleh pimpinan dalam pengelolaan kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Bukti upaya optimalisasi pemanfaatan hasil penilaian kompetensi untuk penyusunan manajemen talenta dan pengembangan karir juga peneliti dapatkan dalam bentuk telah disusunnya Peraturan Walikota Magelang tentang Manajemen Talenta sebagaimana terlihat dalam Gambar 4.10 berikut :

Gambar 20. Peraturan Walikota Tentang Manajemen Talenta

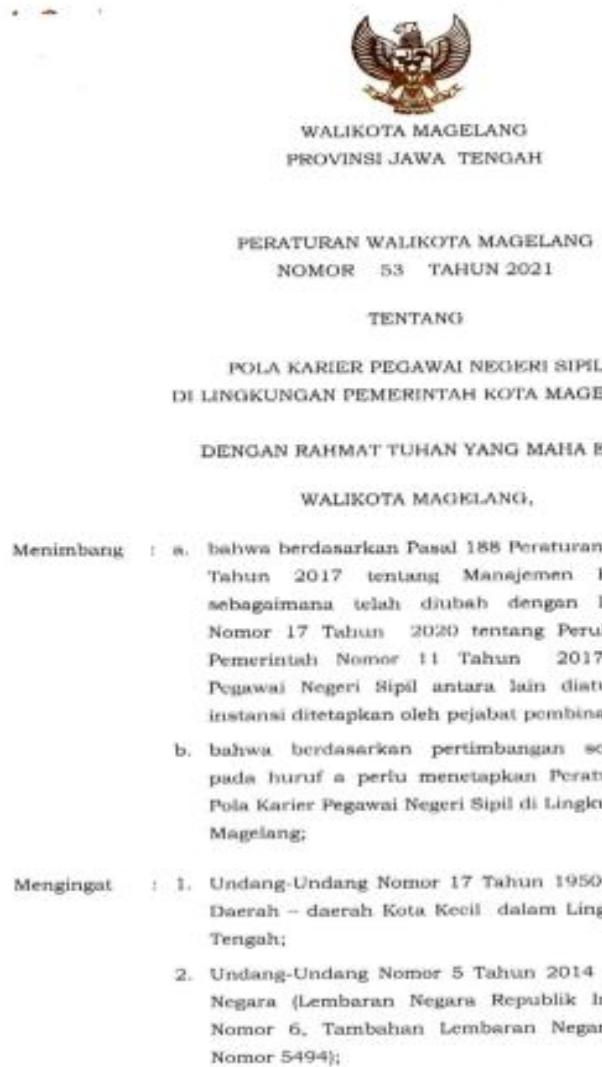


Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2021

Peneliti juga menemukan bukti dokumen peraturan Walikota Magelang tentang pola karir sebagai upaya BKPSDM Kota Magelang agar hasil penilaian kompetensi dimanfaatkan secara optimal dalam pengembangan karir PNS. Peraturan Walikota ini dibuat oleh BKPSDM Kota Magelang untuk dipedomani bagi pimpinan dalam melakukan pengembangan karir PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang supaya tetap sesuai dengan kualifikasi dan

kompetensinya. Peraturan Walikota Magelang tentang Pola Karir dapat dilihat pada Gambar 21. berikut :

Gambar 21. Peraturan Walikota Magelang Tentang Pola Karir



Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2021

### 3. Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi untuk Pengembangan Kompetensi.

Pengembangan kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir (LAN-RI, 2018). Dengan kata lain pengembangan kompetensi PNS perlu dilakukan manakala terjadi kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh PNS

terhadap standar kompetensi jabatan yang didudukinya. Kesenjangan kompetensi PNS akan terlihat secara jelas melalui hasil penilaian kompetensi. Sehingga hasil penilaian kompetensi mestinya menjadi rujukan kuat bagi BKPSDM Kota Magelang dalam melakukan perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Pada kenyataannya hal ini belum sepenuhnya dilakukan oleh BKPSDM Kota Magelang. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Any Supriyanti, S.Sos., MPP.MAP., yang menyampaikan bahwa :

“Dalam pengembangan kompetensi, hasil penilaian kompetensi ini sudah dimanfaatkan kurang lebih 80 % terutama dalam rangka pengembangan kompetensi manajerial. Data hasil penilaian kompetensi PNS sudah dimasukkan dalam database aplikasi Sim-Jawara, disitu bisa dilihat kesenjangan kompetensi dari masing-masing PNS. Berdasarkan ini selanjutnya BKPSDM bisa membuat rencana pengembangan kompetensi untuk setiap PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang”

Berdasarkan keterangan dari narasumber di atas dapat diketahui bahwa BKPSDM Kota Magelang telah menyusun perencanaan pengembangan kompetensi menggunakan data hasil penilaian kompetensi, hanya saja dalam implementasinya belum optimal.

Hal senada disampaikan oleh Ibu Sita Resmi, S.Psi. dalam keterangannya yang menyatakan bahwa :

“Pemanfaatan penilaian kompetensi dan potensi untuk pengembangan kompetensi PNS juga belum dilakukan secara optimal.”

Selanjutnya berdasarkan informasi dari Bapak Doni Rustanto, S.Psi., diketahui bahwa dari hasil penilaian kompetensi akan menampilkan kelebihan dan kekurangan PNS yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi. Hanya saja belum digunakan secara optimal. Berikut pernyataan yang bersangkutan :

“Pelaksanaan pengembangan kompetensi saat ini lebih merujuk jika ada hal-hal baru menyangkut urusan pemerintahan, selanjutnya OPD pengampu mengusulkan untuk dilakukan pengembangan kompetensi bagi personil yang menangani. Seharusnya dari hasil

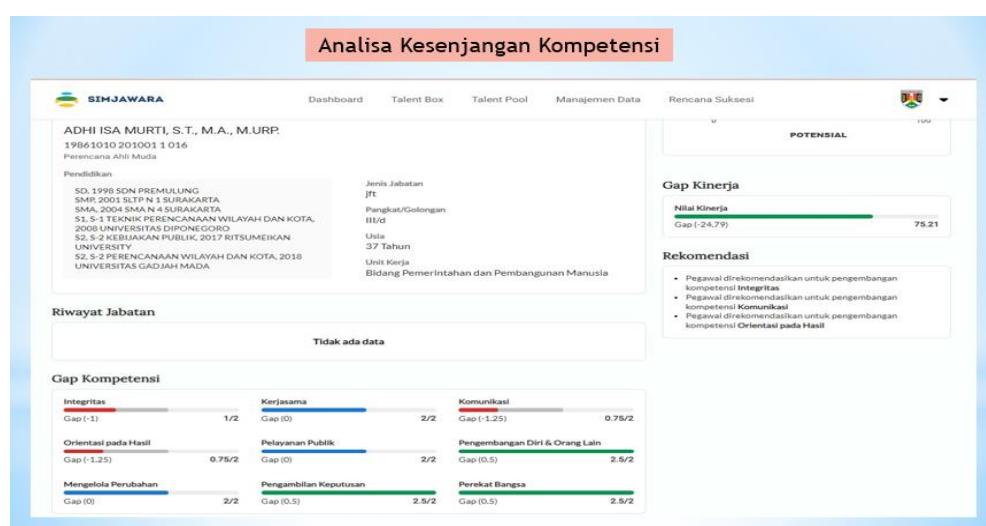
penilaian kompetensi dan potensi dapat diketahui kelemahan dan kekurangan PNS, data ini dapat dijadikan BKPSDM sebagai dasar dalam perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang.”

Demikian halnya dengan yang disampaikan oleh Ibu Mulyaningsih, S.Psi. MAP., melalui wawancara dengan peneliti. Dalam wawancara tersebut yang bersangkutan menyampaikan bahwa :

“Dari hasil penilaian kompetensi dan potensi akan dapat dilihat *gap* kompetensi yang dimiliki oleh PNS terhadap standar kompetensi jabatan yang seharusnya. Informasi ini semestinya bisa dijadikan bahan dalam menyusun rekomendasi pengembangan kompetensi individu PNS, namun sampai saat ini sepertinya belum dimanfaatkan dengan baik. Sebenarnya BKPSDM sudah membuat Perwal Pengembangan Kompetensi yang ditetapkan tahun 2022, tapi prakteknya untuk pengembangan kompetensi masih minim menggunakan rujukan hasil penilaian kompetensi.”

Ibu Mulyaningsih, S.Psi., MAP., menyatakan bahwa dari hasil penilaian kompetensi akan diketahui informasi kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh PNS dibandingkan dengan standar kompetensi jabatan yang diduduki. Informasi kesenjangan kompetensi selanjutnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi berupa Pendidikan dan pelatihan, workshop, magang, *coaching* atau bentuk lain yang harus diberikan kepada PNS untuk memenuhi atau menutup kesenjangan kompetensi yang dimiliki.

Gambar 22. Analisa Kesenjangan Kompetensi PNS



Sumber : BKPSDM Kota Magelang, 2024.

Salah satu upaya BKPSDM dalam rangka mengoptimalkan pemanfaatan hasil kompetensi dalam pengembangan kompetensi adalah melalui penyusunan Peraturan Walikota Magelang Nomor 68 Tahun 2022 tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Selain itu BKPSDM Kota Magelang pada tahun 2023 telah menyusun dokumen perencanaan Human Capacity Development Program (HCDP) yang merujuk pada data hasil penilaian kompetensi PNS, sebagaimana disampaikan oleh Kepala BKPSDM Kota Magelang, Ibu Anita Diah Lestari, SE., M.Ec.Dev., sebagai berikut

“Dalam pengembangan kompetensi hasil penilaian kompetensi sudah digunakan untuk menyusun perencanaan HCDP, namun karena keterbatasan anggaran, sehingga pelaksanaannya menurut skala prioritas, diutamakan yang mendukung pencapaian visi misi Walikota.”

Keterangan Ibu Anita Diah Lestari, SE., M.Ec.Dev diperkuat dengan temuan hasil studi dokumen berupan

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV dapat disimpulkan bahwa BKPSDM Kota Magelang telah melakukan proses penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penilaian kompetensi secara mandiri dengan metode *assessment center* tingkat sederhana dilakukan terhadap PNS yang menduduki jabatan pelaksana dan jabatan fungsional yang setara. Sedangkan PNS yang menduduki jabatan pengawas, administrator dan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara kerjasama dengan lembaga *assessment center* dari instansi lain yang telah terakreditasi. Telah dibentuk Tim Pengarah Penilaian Kompetensi dan Tim Gugus Tugas Penilai Kompetensi.

BKPSDM Kota Magelang sudah memanfaatkan hasil penilaian kompetensi untuk penyusunan manajemen talenta dan penyusunan pola karir PNS. Namun implementasinya dalam pengisian jabatan belum dimanfaatkan dengan baik, kebijakan pengisian jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang masih dipengaruhi oleh faktor politik. Masih dijumpai kesenjangan kompetensi yang dimiliki PNS dengan syarat jabatan yang diduduki. Untuk mengatasi permasalahan tersebut BKPSDM Kota Magelang telah menerbitkan Peraturan Walikota Nomor 54 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang dan Peraturan Walikota Nomor 53 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Selanjutnya untuk mengatasi adanya kesenjangan kompetensi, BKPSDM Kota

Magelang telah menerbitkan Peraturan Walikota Magelang Nomor 68 Tahun 2022 tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang dan menyusun *Human Capital Development Plan* (HCDP) sebagai pedoman dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang.

## B. Saran

Sehubungan dengan kesimpulan hasil penelitian Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kota Magelang, peneliti mengemukakan beberapa saran diantaranya :

- a. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang perlu segera mengajukan penilaian akreditasi kepada Instansi Pembina yaitu Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia, supaya dapat melakukan penilaian kompetensi terhadap PNS yang menduduki jabatan lebih tinggi dari pelaksana.
- b. Dibutuhkan konsistensi dan komitmen dari pimpinan dalam hal ini Walikota selaku Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menggunakan hasil penilaian kompetensi dalam pengisian dan penataan jabatan, serta pengembangan kompetensi pegawai. Terutama dalam implementasi Merit Sistem untuk manajemen kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Oleh karena itu BKPSDM Kota Magelang harus lebih berani dan tegas memberikan masukan kepada Walikota Magelang dalam pengisian jabatan harus menempatkan PNS yang kualifikasi dan kompetensinya sesuai dengan syarat jabatan yang akan diduduki.
- c. Saran bagi peneliti lain adalah penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji lebih dalam terkait standar politisasi birokrasi khususnya dalam

pengelolaan kepegawaian terkait pengisian jabatan melalui promosi dan mutasi.

### **C. Kelemahan Penelitian**

Penelitian Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Magelang dilakukan dengan mengambil objek penelitian pada Perangkat Daerah dimana peneliti bertugas di dalamnya, sehingga masih dimungkinkan adanya unsur subjektivitas. Demikian juga dengan narasumber yang dipilih merupakan PNS yang sudah mengenal baik dengan peneliti, hal ini juga dapat mempengaruhi keobjektivitasan informan dalam menyampaikan setiap informasi yang diminta oleh peneliti, tentu saja kondisi ini akan mempengaruhi objektivitas dari hasil penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael and Baron, Angela. 1998. *Performance Management The New Realities*, London: Institute of Personnel and Development
- Basri, Wahyu Saputra Dan Johanes, Ayu Widowati, 2022. *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam Penerapan Pelatihan Nonklasikal pada Era Revolusi Industri 4.0*. Jurnal Aparatur Vol. 06, No. 1
- Fathurrochman, Irwan., 2017. *Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan dan Pelatihan*. Manajer Pendidikan, Volume 11, Nomor 21, hlm. 120-129
- Hasibuan, Malayu S.P., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta PT. Bumi Aksara
- Kartika, Lucia Nurbani., 2014. *Pengaruh Tingkat Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. XVII, No. 1
- Keo, Marianus. 2021. *Optimalisasi Kompetensi Analis SDM Aparatur Melalui Karya Ilmiah*. Jurnal Civil Service. Volume 15 Nomor 2. Hal 95-103.
- Komara, Endang. 2019. *Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatus Sipil Negara) di Indonesia*. Jurnal Mimbar Pendidikan. Volume 4. Nomor 1.
- Miles, M.B., Huberman A.M., Saldana J. 2014. *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*, Third Edition. USA: SAGE Publikations.
- Mitrani, A. Daziel, M. and Fitt, D. 2001. *Competency Based Human Resources Management: Value-Driven Strategic for Recruitment, Development and Reward*. London: Logan
- Pardede, Anneta Carolina., Mochamad Mustam. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Kabupaten Semarang*. Journal of Publik Policy and Management Review, Vol. 6 No. 4
- Pulungan, Zainul M., 2022. *Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi di BPSPDM Kementerian ESDM*. Jurnal Aparatur Vol. 06, No. 1
- Puteri, Pramudhita. 2022. *Assessment Center dalam Manajemen Talenta ASN- Sebuah Eksplorasi Pengembangan*. Jurnal Civil Service. Volume 16. Nomor 2.
- Simatupang, Taufik H., 2021. Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN. Jurnal Ilmiah Kebijakan Umum, Vol. 15, No. 3
- Smith, Andrew. 2000. *Training and Development In Australia*. Second Edition, Reed International Books Australia Pty Buuterworths. Australia.
- Spencer, Lyle M., Spencer, Signe M. 1993. *Competence at Work Models for Superior Performance*, John Willey & Son, Inc.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

- \_\_\_\_\_, 2018. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Sulyianto, 2018. *Metode Penelitian Bisnis Untuk Skripsi, Tesis & Disertasi*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Suryanto. 2012. *Kompetensi dan Kinerja (Produktivitas) Pegawai Negeri Sipil*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Vol. 6 Nomor 2.
- Triputro, R. Widodo, 2005. *Politisasi Birokrasi Pemerintahan Desa pada Era Reformasi*. Jurnal Kebijakan Publik dan Administrasi Publik. Vol 9 Nomor 1.
- Wulandari, Devvy Pramasti. 2021. *Strategi Peningkatan Kompetensi dalam Menyiapkan Aparatur Sipil Negara di Era Revolusi Industri 4.0*. Jejaring Administrasi Publik. Volume 13 Nomor 2. Hal 101-120.
- Sumber Lainnya :
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi Nomor 409 Tahun 2019 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Daerah.
- Peraturan Kepala BKN Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Daerah Kota Magelang Nomor 4 Tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Magelang Tahun 2021-2026
- Peraturan Walikota Magelang Nomor 85 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang.
- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang. 2023. Sistem Informasi Kepegawaian Kota Magelang. <https://simpeg.magelangkota.go.id/>. diakses tanggal 17 Juli 2023
- Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan. 2021. Rencana Strategis Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Magelang Tahun 2021 - 2026.  
<https://nasional.kompas.com/read/2021/08/31/14091641/suap-jual-beli-jabatan-yang-terus-berulang>, (diakses tanggal 11 Januari 2024)

<https://nasional.tempo.co/read/1622301/ini-kronologi-ott-bupati-pemalang-ditangkap-setelah-bertemu-orang-di-dpr>. (diakses pada tanggal 11 Januari 2024)

<https://appsensi.com/penilaian-kompetensi/> (diakses pada tanggal 18 Januari 2024)

<https://www.bkn.go.id/bkn-gelar-pemetaan-penilaian-kompetensi-bagi-asn/>  
(diakses pada tanggal 22 Januari 2024)

## Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian



**PEMERINTAH KOTA MAGELANG**  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**  
Jl. Jend. Barwo Edhie Wibowo No. 2 P.O. Box Telp. (0293) 363698 (6 lines)  
Fax. (0293) 364010 Telex. 22716 kod mgl 1A  
Kota Magelang 56101

Magelang, 21 Februari 2024

Nomor : 800 /288/S-2/I/2024  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Hal : Ijin Penelitian

Kepada  
Vth. Direktur Program Studi  
Magister Ilmu Pemerintahan  
STIPMD "APMD"  
di-  
YOGYAKARTA

Menindaklanjuti surat Sandara Nomor 288/S-2/I/2024 tanggal 7 Februari 2024 perihal permohonan ijin penelitian, maka dengan ini disampaikan bahwa kepada mahasiswa sebagai berikut :

Nama : SUTRISNA  
NIM : 22610047  
Jenjang : Magister  
Program Studi : Ilmu Pemerintahan  
Tahun Akademik : 2023/2024

Diberikan ijin untuk melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan tugas penulisan tesis yang berjudul Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Magelang dengan Dosen Pembimbing : Dr. R. Widodo Triputro.

Demikian surat ini kami sampaikan untuk guna seperlunya.

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KOTA MAGELANG  
ANITA DIAH ESTARI, SE., M.Ec.Dev  
Pembina  
NIP.197811241998032003

## Lampiran 2. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



**PEMERINTAH KOTA MAGELANG**  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**  
Jl. Jend. Sarwo Edhie Wibowo No. 2 P.O. Box Telp. (0293) 363695 (5 lines)  
Fax. (0293) 364910 Telex. 22716 kod mgl IA  
Kota Magelang 56101

### **SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Anita Diah Lestari, SE., M.Ec.Dev  
NIP : 197811241998032003  
Pangkat/Golru/TMT : Pembina Tk. I/IV(b) / 1 April 2024  
Jabatan : Kepala Badan  
Unit Kerja : Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menyatakan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : SUTRISNA  
NIM : 22610047  
Jenjang : Magister  
Program Studi : Ilmu Pemerintahan, Sekolah Tinggi Pembengunan Masyarakat Desa "APMD" Yogyakarta

Telah selesai melakukan penelitian dalam rangka penulisan tesis yang berjudul "Optimalisasi Hasil Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Magelang", mulai bulan Februari sampai dengan bulan Mei Tahun 2024 di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan seperlunya.

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KOTA MAGELANG  
\*  
ANITA DIAH LESTARI, SE., M.Ec. Dev.  
Pembina Tk. I  
NIP: 197811241998032003

Lampiran 3 Panduan Wawancara

PANDUAN PERTANYAAN WAWANCARA

NO	PERTANYAAN	INFORMAN	DOKUMEN PENDUKUNG
A	PROSES PENILAIAN KOMPETENSI		
1	Sejak kapan BKPSDM melakukan Penilaian Kompetensi kepada PNS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Foto kegiatan, fotokopi hasil penilaian kompetensi, surat-surat
2	Apa tujuan dilakukan penilaian kompetensi PNS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris Daerah</li> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Regulasi : peraturan daerah, peraturan walikota
3	Apakah peserta atau PNS memahami dengan yang dimaksud Penilaian Kompetensi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> <li>• PNS peserta penilaian kompetensi sebanyak 8 orang</li> </ul>	
4	Apakah penilaian kompetensi PNS diberitahukan terlebih dahulu kepada yang bersangkutan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> <li>• PNS peserta penilaian kompetensi sebanyak 8 orang</li> </ul>	Foto sosialisasi/ pengarahan, Surat edaran/ pemberitahuan
5	Apakah penilaian kompetensi PNS merupakan kegiatan yang dianggarkan secara rutin setiap tahun?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Dokumen Rencana Kerja
6	Apakah semua PNS wajib mengikuti penilaian kompetensi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Regulasi

NO	PERTANYAAN	INFORMAN	DOKUMEN PENDUKUNG
7	Apakah ada hal yang harus dilakukan PNS sebelum mengikuti penilaian kompetensi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> <li>• PNS peserta penilaian kompetensi sebanyak 8 orang</li> </ul>	Surat edaran, form-form isian
8	Siapakah yang melaksanakan penilaian kompetensi terhadap PNS Kota Magelang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Foto Kegiatan, Regulasi, Surat Keputusan, Surat Perintah
9	Tahapan apa saja yang dilakukan dalam penilaian kompetensi PNS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Jadwal kegiatan, SOP
10	Apakah ada kriteria tertentu bagi penyelenggara untuk melakukan penilaian kompetensi terhadap PNS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Regulasi
11	Metode apa yang digunakan dalam penilaian kompetensi PNS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Regulasi
12	Alat ukur apa saja yang digunakan dalam penilaian kompetensi PNS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	SOP, Jadwal Kegiatan
13	Aspek apa saja yang diukur dalam penilaian kompetensi PNS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Form laporan

NO	PERTANYAAN	INFORMAN	DOKUMEN PENDUKUNG
14	Dari aspek-aspek yang diukur apakah ada standar baku yang harus dipenuhi untuk setiap jabatan PNS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Regulasi
15	Apakah dari hasil penilaian kompetensi setiap PNS masih ada proses pengolahan kembali, atau sudah merupakan hasil jadi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Hasil Pengolahan data, Laporan
16	Bagaimana hasil penilaian kompetensi ini disajikan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Laporan
17	Kepada siapa saja hasil penilaian kompetensi ini disampaikan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris Daerah</li> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Regulasi
18	Apakah hasil penilaian kompetensi diinformasikan kepada semua PNS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> <li>• PNS peserta penilaian kompetensi sebanyak 8 orang</li> </ul>	Laporan, surat penyampaian hasil, foto
19	Apakah sudah dilakukan evaluasi atas penyelenggaraan penilaian kompetensi PNS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> <li>• PNS peserta penilaian kompetensi sebanyak 8 orang</li> </ul>	Laporan, form evaluasi

NO	PERTANYAAN	INFORMAN	DOKUMEN PENDUKUNG
20	Bagaimana evaluasi penilaian kompetensi PNS dilakukan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> <li>• PNS peserta penilaian kompetensi sebanyak 8 orang</li> </ul>	
B	OPTIMALISASI HASIL PENILAIAN KOMPETENSI		
21	Apakah hasil penilaian kompetensi PNS sudah menggambarkan kondisi riil di lapangan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris Daerah</li> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> <li>• PNS peserta penilaian kompetensi sebanyak 8 orang</li> </ul>	Laporan hasil disangdingkan dengan standar kompetensi jabatan
22	Apakah ditemukan PNS yang menduduki jabatan tertentu namun kompetensinya masih dibawah standar? Tindakan apa yang dilakukan BKPSDM?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris Daerah</li> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Laporan hasil penilaian kompetensi
23	Bagaimana dengan PNS yang hasil penilaian kompetensinya diatas standar? Apakah mereka lantas dipromosikan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris Daerah</li> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Laporan hasil penilaian kompetensi
24	Apakah hasil penilaian kompetensi ini menjadi satu-satunya pertimbangan dalam manajemen kepegawaian?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris Daerah</li> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	
25	Sudah dimanfaatkan untuk apa sajakah hasil penilaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris Daerah</li> <li>• Kepala BKPSDM</li> </ul>	Dokumen perencanaan dan keputusan

NO	PERTANYAAN	INFORMAN	DOKUMEN PENDUKUNG
	kompetensi PNS yang dilakukan BKPSDM?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> <li>• PNS peserta penilaian kompetensi sebanyak 8 orang</li> </ul>	
26	Apa manfaat dari mengetahui hasil penilaian kompetensi bagi PNS dan Pemerintah Daerah?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris Daerah</li> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> <li>• PNS peserta penilaian kompetensi sebanyak 8 orang</li> </ul>	
27	Apakah terdapat kendala dalam pemanfaatan hasil penilaian kompetensi tersebut?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris Daerah</li> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> <li>• PNS peserta penilaian kompetensi sebanyak 8 orang</li> </ul>	
28	Siapa saja yang bisa memanfaatkan hasil penilaian kompetensi PNS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Regulasi
29	Apakah Pimpinan Daerah mendukung dalam pemanfaatan hasil penilaian kompetensi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris Daerah</li> <li>• Kepala BKPSDM</li> <li>• Kepala Bidang Pengembangan</li> <li>• Pejabat Fungsional Asesor SDMA sebanyak 3 orang</li> </ul>	Regulasi

## Lampiran 4. Daftar Dokumen

### A. Dokumen Keputusan Walikota Pembentukan Tim Pengarah dan Tim Gugus Tugas Penilaian Kopenetsi



SALINAN

WALI KOTA MAGELANG  
PROVINSI JAWA TENGAH

#### KEPUTUSAN WALI KOTA MAGELANG NOMOR 800.2/025/112 TAHUN 2024

#### TENTANG

#### PEMBENTUKAN TIM PENGARAH PENILAIAN KOMPETENSI DAN TIM GUGUS TUGAS PENILAIAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR PEMERINTAHAN KOTA MAGELANG

WALI KOTA MAGELANG,

Menimbang : a. bahwa dalam rangka penerapan manajemen Aparatur Sipil Negara dengan sistem merit di lingkungan Pemerintah Kota Magelang yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan nondiskriminatif perlu dilaksanakan penilaian kompetensi Aparatur Sipil Negara secara objektif, valid, reliabel, dan transparan;

b. bahwa dalam rangka mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier talenta dalam rangka akelerasi pengembangan karier yang berkesinambungan;

c. bahwa dalam rangka pembentukan Unit Pelaksana teknis Assessment Center berdasarkan ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta perlu membentuk Tim Pengarahan Penilaian Kompetensi dan Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Keputusan Wali Kota tentang Pembentukan Tim Pengarah Penilaian Kompetensi dan Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kota Magelang;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kota Kecil dalam Lingkungan Provinsi Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1954 tentang Pengubahan Undang-Undang Nomor 16 dan 17 Tahun 1950 tentang Pembentukan Kota-Kota Besar dan Kota-Kota Kecil di Jawa;

2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang;

3. Peraturan Menteri Pelayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara;
4. Peraturan Menteri Pelayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta;

**MEMUTUSKAN:**

- Menetapkan :** KEPUTUSAN WALI KOTA TENTANG PEMBENTUKAN TIM PENGARAH PENILAIAN KOMPETENSI DAN TIM GUGUS TUGAS PENILAIAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR PEMERINTAHAN KOTA MAGELANG.
- KESATU** : Membentuk Tim Pengarah Penilaian Kompetensi dan Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kota Magelang dengan susunan keanggotaan sebagaimana tercantum dalam Lampiran I dan Lampiran II Keputusan Wali Kota ini.
- KEDUA** : Tim Pengarah Penilaian Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kota Magelang sebagaimana dimaksud dalam diktum KESATU bertugas:
  - a. berkomitmen untuk pelaksanaan sistem merit dengan mendorong terbentuknya Unit Pelaksana Tugas Assessment Center;
  - b. menggariskan jalannya penyelenggaraan penilaian kompetensi;
  - c. melakukan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan penilaian kompetensi; dan
  - d. menerima hasil penilaian kompetensi sebagai bahan/materi pengambilan kebijakan dalam manajemen aparatur sipil negara.
- KETIGA** : Tim Gugus Tugas Penilaian Kompetensi Sumber Daya Aparatur Pemerintah Kota Magelang sebagaimana dimaksud dalam diktum KESATU bertugas melaksanakan pengukuran dan penilaian kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur dengan prinsip objektif, valid, reliable, dan transparan dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan.
- KEEMPAT** : Apabila dalam keanggotaan Tim sebagaimana dimaksud dalam diktum KESATU terdapat kekosongan pejabat karena sesuatu hal, maka pelaksana tugas/pejabat dari jabatan tersebut mempunyai kewenangan dan hak yang sama dengan pejabat definitif.
- KELIMA** : Segala biaya yang timbul sebagai akibat ditetapkannya Keputusan Wali Kota ini dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Magelang.

KEENAM : Keputusan Wali Kota ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Magelang  
pada tanggal 28 Februari 2024

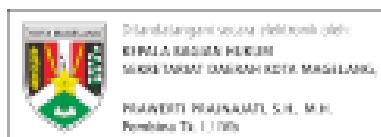


WALI KOTA MAGELANG,

ttd.

MUHAMAD NUR AZIZ

Salinan sesuai dengan aslinya,



---

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan Sertifikat Elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikasi Elektronik (BSe), Badan Siber dan Sandi Negara

**LAMPIRAN I  
KEPUTUSAN WALI KOTA MAGELANG  
NOMOR 800.2/025/112 TAHUN 2024  
TENTANG PEMBENTUKAN TIM PENGARAH  
PENILAIAN KOMPETENSI DAN TIM GUGUS  
TUGAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR  
PEMERINTAH KOTA MAGELANG**

**SUSUNAN KEANGGOTAAN TIM PENGARAH PENILAIAN KOMPETENSI  
SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR PEMERINTAH KOTA MAGELANG**

NO	JABATAN	KEDUDUKAN DALAM TIM
1	Wali Kota Magelang	Pengarah I
2	Wakil Wali Kota Magelang	Pengarah II
3	Sekretaris Daerah Kota Magelang	Penanggung Jawab
4	Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang	Ketua
5	Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang	Anggota

**WALI KOTA MAGELANG,**

tu.

**MUHAMMAD NUR AZIZ**

LAMPIRAN II  
KEPUTUSAN WALI KOTA MAGELANG  
NOMOR 800.2/025/112 TAHUN 2024  
TENTANG PEMBENTUKAN TIM GUGUS TUGAS  
PENILAIAN KOMPETENSI SUMBER DAYA  
MANUSIA APARATUR PEMERINTAH KOTA  
MAGELANG

SUSUNAN KEANGGOOTAAN TIM GUGUS TUGAS PENILAIAN KOMPETENSI  
SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR PEMERINTAH KOTA MAGELANG

NO	JABATAN	KEDUDUKAN DALAM TIM
1	Kepala Bidang Pergembangan, Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang	Ketua
2	3 (tiga) orang Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang	Tim Asesor
3	2 (dua) orang Analis Sumber Daya Manusia Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang	Pengelola Administrasi
4	2 (dua) orang Pranata Komputer pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Magelang	Pengelola Data

WALI KOTA MAGELANG,

ttd.

MUCHAMAD NUR AZIZ

## B. Contoh Surat Perintah Tim Penilaian Kompetensi



### PEMERINTAH KOTA MAGELANG BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Jl. Jend. Sudirman Wibowo No. 2 PG. Blok 78 Telp. (0293) 3636295 (5 lines)  
Fax. (0293) 364910 Telex. 22716 kod. mggl IA  
Kota Magelang 56101

#### SURAT PERINTAH NOMOR : 200/...../1630.....

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : ANITA DIAH LESTARI, S.E., M.Ed.Dev.

NIP. : 19781124 1998032003

Jabatan : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### MEMERINTAHKAN :

Kepada PNS di bawah ini :

NO	NAMA/NIP	JABATAN	TUGAS/ KEDUDUKAN
1	Firi Oktaria, S.Psi.,Psi	Asesor SDM Aparatur Ahli Muda	Ketua Tim
2	Patri Anita Amalia, S.Psi.	Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama	Admin
3	Retro Dewi Utami, S.Psi.	Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama	Asesor
4	Satriissa, S.Pi	Analis SDM Aparatur Ahli Muda	Tenaga Pendukung/Pengadministrasi
5	Deni Rona Dewi, S.Psi.	Analis SDM Aparatur Ahli Pertama	Tenaga Pendukung/Pengadministrasi
6	Septias Adi Wibowo, A.Md.	Pranata Komputer Terampil	Tenaga Pendukung/Pengolah Data

Untuk :

1. Melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan penilaian kompetensi dan potensi PNS jabatan pelaksana an. Firi Yuliani es. 24 (dua puluh empat) orang, pada Tanggal 7-8 Mei 2024, mulai pukul 07.30 s.d. selesai, di Ruang Assesmen Center, BKPSDM Kota Magelang;
2. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala BKPSDM Kota Magelang;
3. Melaksanakan tugas ini dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

Ditetapkan di Magelang  
Pada tanggal 4 Mei 2024

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KOTA MAGELANG

ANITA DIAH LESTARI, S.E., M.Ed.Dev  
Penitipa Tk. I  
NIP. 19781124 199803 2 003

### C. Contoh Surat Pemanggilan Peserta Penilaian Kompetensi



**PEMERINTAH KOTA MAGELANG**  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA**  
Jl. Jend. Sarwo Edhie Wibowo No. 2 P.O. Box Telp. (0293) 363695 (5 lines)  
Fax. (0293) 364910 Telex. 22716 kod mgl IA Magelang 56101

Magelang, 2 Mei 2024

Nomor : 800/ 869 /430  
Sifat : Segera  
Lampiran : 2 (dua) lembar  
Perihal : Pemanggilan Peserta Penilaian  
Potensi dan Kompetensi  
Jabatan Pelaksana

Kepada :  
Yth. Kepala OPD Di Lingkungan  
Pemerintah Kota Magelang  
(sebagaimana terlampir)

di –

**M A G E L A N G**

Dengan hormat kami sampaikan sehubungan dengan penerapan Manajemen Aparatur Negara dengan sistem merit dilingkungan pemerintah Kota Magelang, maka Pemerintah Kota Magelang akan mengadakan penilaian potensi dan kompetensi yang rencananya akan dilaksanakan pada:

Hari/tanggal : Selasa – Rabu, 7 - 8 Mei 2024  
Jam : 07.30 WIB – Selesai  
Tempat : Ruang Assesment Center BKPSDM Kota Magelang  
Jl. Jend. Sarwo Edhie Wibowo No. 2 Magelang

Selanjutnya dimohon saudara dapat menghadirkan pegawai di lingkungan kerja saudara dalam pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana daftar peserta penilaian potensi dan kompetensi terlampir. Peserta penilaian potensi dan kompetensi mengisi formulir-formulir, **yang dapat diunduh di <https://bit.ly/formasesi-me24> dan mengirimkan formulir-formulir secara softfile ke alamat <https://bit.ly/pengumpulan-formasesi-me24> paling lambat 6 Mei 2024.**

Demikian untuk menjadikan periksa dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA



ANITA DIAH-LESTARI, S.E., M.Ed.Dev.  
Penulis Tingkat I  
NIP. 197811241998032003

Tembusan:

1. Walikota Magelang (sebagai laporan)
2. Sekretaris Daerah Kota Magelang (sebagai laporan)

D. Contoh Form Daftar Riwayat Hidup

FORMULIR DATA PRIBADI																																									
<b>I. IDENTITAS DIRI</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nama Lengkap : <input type="text"/></li> <li>2. Tempat/Tanggal Lahir : <input type="text"/></li> <li>3. Jenis Kelamin : <input type="text"/></li> <li>4. Alamat : <input type="text"/></li> <li>5. Telepon / HP : <input type="text"/></li> <li>6. Alamat e-mail : <input type="text"/></li> <li>7. Agama : <input type="text"/></li> <li>8. Status Pernikahan : <input type="text"/></li> <li>9. N I P : <input type="text"/></li> <li>10. Jabatan saat ini : <input type="text"/></li> <li>11. Eselon &amp; Gol. Ruang : <input type="text"/></li> <li>12. Unit <del>Kaja</del> : <input type="text"/></li> <li>13. Portofolio Prestasi Kerja (SKP) Tahun 2023 : <input type="text"/></li> </ol>																																									
<b>II. LINGKUNGAN KELUARGA</b> Susunan Keluarga (Pasangan dan Anak) <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Pasangan</th> <th>Nama</th> <th>L/P</th> <th>Tempat/Tgl Lahir</th> <th>Pendidikan</th> <th>Pekerjaan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Anak 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anak 2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anak 3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anak 4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anak 5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Pasangan	Nama	L/P	Tempat/Tgl Lahir	Pendidikan	Pekerjaan	Anak 1						Anak 2						Anak 3						Anak 4						Anak 5					
Pasangan	Nama	L/P	Tempat/Tgl Lahir	Pendidikan	Pekerjaan																																				
Anak 1																																									
Anak 2																																									
Anak 3																																									
Anak 4																																									
Anak 5																																									
<b>III. RIWAYAT PENDIDIKAN</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan Formal           <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Nama Sekolah</th> <th>Jurusan</th> <th>Tempat</th> <th>Tthn sd Tthn</th> <th>Keterangan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SD</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>S2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Universitas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Akademis</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SLTA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </li> </ol>							Nama Sekolah	Jurusan	Tempat	Tthn sd Tthn	Keterangan	SD						S2						Universitas						Akademis						SLTA					
	Nama Sekolah	Jurusan	Tempat	Tthn sd Tthn	Keterangan																																				
SD																																									
S2																																									
Universitas																																									
Akademis																																									
SLTA																																									

2. Pendidikan Internal (Kursus atau Training)

No.	Jenis Kursus / Training	Tempat	Tahun	Ketemuangin
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

**IV. RIWAYAT PEKERJAAN**

1. Uralkan dengan singkat pekerjaan Anda sekarang ini (dimulai dari posisi terakhir):

No.	Jabatan	Bln/Tahun s/d Bln/Tahun	Unit Kerja
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			

2. Uralkan tugas untuk dua posisi terakhir bidang pekerjaan di atas.

---



---



---



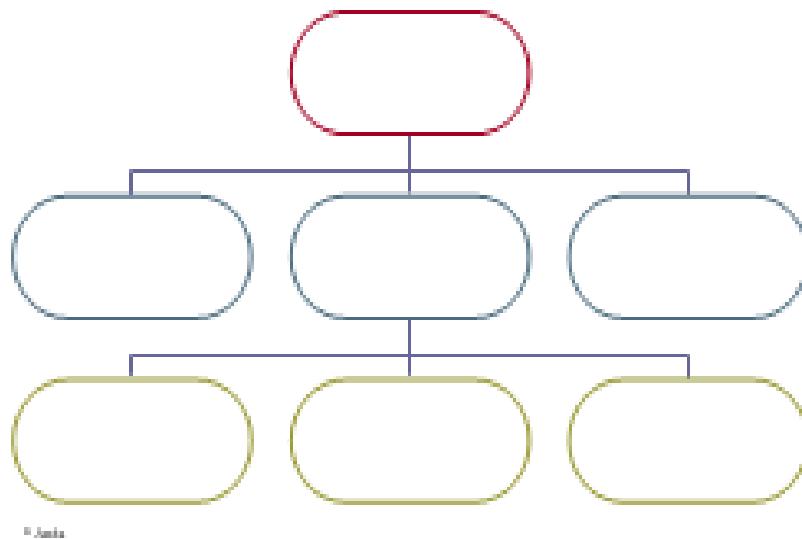
---

## V. DATA PEKERJAAN

1. Berapa orang bawahan langsung Anda di jabatan sekarang? Di bagian apa dan sebagai apa mereka bekerja? . . . . . orang. (Jika ada dan dia tidak Anda ~~bisa~~ ~~bisa~~ ~~bisa~~ ~~bisa~~)

Nama	Bagian	Posisi/jabatan

2. Untuk memperoleh gambaran lebih jelas mengenai posisi jabatan Anda di dalam struktur organisasi, tolong Anda gambarkan di bawah ini struktur organisasi tempat Anda bekerja, dan dimana posisi jabatan Anda.



3. Apa saja tanggungjawib Anda pada pekerjaan/jabatan Anda sekarang?

4. Uralkan secara berurutan apa saja yang Anda lakukan selama ini dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas tanggung jawab di atas.

5. Cari dan perbaiki kesalahan Sandaran, Gars, Ours, KrisKris, Tim, atau  
team untuk 2 kali besar keadaan dalam urusan kerja sebagaimana Sandaran, Gars,  
KrisKris, atau Tim yang ada.

No	<u>Ours Gars/KrisKris Tim</u>	Bis/Bru atau Bis/Bru	<u>Ours/KrisKris</u>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

#### VI. KONDISI KERJA

1. Bagaimanakah kondisi kerja Anda (tempat, suasana, lugas) saat ini ?

Baik       Cukup Baik       Perlu Perbaikan

Ceritakan kondisi yang Anda maksud, dan usulan perbaikan yang perlu dilakukan :

2. Ada beberapa aspek / situasi / kondisi yang membuat Anda dapat optimal dalam bekerja. Jelaskan aspek apa saja yang dapat mendukung optimasi Anda dalam bekerja ?

#### VII. MINAT DAN HARAPAN

1. Apakah yang Anda sukai dari pekerjaan Anda sekarang ? (kondisi, tugas-tugas, dsb ) Mengapa ?
2. Ada yang paling Anda tidak suka dari pekerjaan/jabatan Anda sekarang ? (kondisi, tugas-tugas, dsb ) Mengapa ?

#### VIII. KEKUATAN DAN KELEMAHAN

1. Apakah yang menjadi kekuatan (*Strong Point*) Anda ?
2. Apakah yang menjadi kelemahan (*Weak Point*) Anda ?
3. ~~Apakah yang membuat anda tidak suka ?~~

..... [www](#) Mei 2024

{

}

## E. Contoh Form Critical Incident (CI)

Nama : .....

Jabatan : .....

Unit Kerja : .....

1. Ceritakan kejadian yang pernah Anda alami di dalam pekerjaan (boleh sewaktu bekerja di tempat/posisi lain sebelum yang sekarang) selama dua tahun terakhir ini yang dampak atau hasilnya merupakan suatu sukses besar yang paling membanggakan bagi Anda. (Topiknya bebas, boleh mengenai apa saja. Contohnya bisa mengenai perjuangan/keberhasilan mencapai target tinggi atau program penting yang telah dilaksanakan, problem sulit yang akhirnya bisa diatasi, dan sebagainya)

Topik Kejadian.....

Waktu kejadian (seingatnya): .....

Tularkan garis besar kejadianmu secara rinci dan bagaimana situasinya?

Siapa saja yang terlibat? Apa peran Anda dan mereka dalam kejadian itu?

Pikiran, perasaan, keinginan apa saja yang ada pada Anda waktu itu ?

Apa saja yang Anda lakukan saat itu ? Upaya apa yang menjadikan Anda berhasil ?

Bagaimana akhir dari kejadian itu? Apa yang terjadi?

2. Ceritakan kejadian yang pernah Anda alami di dalam pekerjaan (boleh sewaktu bekerja di tempat/posisi lain sebelum yang sekarang) selama dua tahun terakhir ini yang merupakan suatu kegagalan yang paling mengecewakan bagi Anda. (Topiknya bebas, boleh mengenai apa saja. Contohnya, bisa mengenai perjuangan mencapai target yang gagal, program penting yang akhirnya tidak terlaksana, problem sulit yang akhirnya tidak terpecahkan, dan sebagainya)

Topik Kejadian

Waktu kejadian (seingatnya):

Tularkan garis besar kejadianmu secara rinci dan bagaimana situasinya?

Mengapa kejadian ini menjadi pengalaman paling mengecewakan bagi Anda di dua tahun ini

Siapa saja yang terlibat? Apa peran Anda dan mereka dalam kejadian itu?

Pikiran, perasaan, keinginan apa saja yang ada pada Anda waktu itu ?

Apa saja yang Anda lakukan saat itu? Apa yang telah Anda upayakan?

Bagaimana akhir dari kejadian itu? Mengapa hal itu terjadi?

F. Contoh Form Behaviour Event Questioner (BEQ)

Nama	
Jabatan Saat Ini	
Tanggal	

**JAWABLAH PERTANYAAN DI BAWAH INI BERDASARKAN PENGALAMAN PRIBADI ANDA DI SITUASI KERJA DALAM 2 TAHUN TERAKHIR.**

1. Ceritakan ku-ku terkait integritas yang terjadi di instansi / lembaga Anda.

1.a. Ceritakan situasi terkait integritas yang Anda hadapi di instansi / lembaga.
1.b. Jelaskan strategi/kebijakan yang Anda tetapkan dalam menerapkan sikap integritas di instansi / lembaga.
1.c. Ceritakan tindakan-tindakan yang Anda lakukan dalam menerapkan strategi/kebijakan tersebut.
1.d. Ceritakan pertimbangan Anda dalam menerapkan strategi /kebijakan tersebut.
1.e. Bagaimana hasil dari strategi /kebijakan tersebut?
1.f. Bagaimana dampak dan manfaat dari strategi /kebijakan tersebut?
1.g. Seberapa puas Anda terhadap hasil/dampak tersebut? Jelaskan alasan nya.

2. Ceritakan pengalaman Anda dalam membangun hubungan kerja sama dengan berbagai pihak, baik di eksternal maupun internal instansi / lembaga.

2.a. Ceritakan situasi dimana Anda harus menciptakan sinergi antar organisasi di internal ataupun dengan pihak eksternal.
2.b. Jelaskan hubungan kerja sama yang Anda bangun sesuai peran dan tanggung jawab Anda.
2.c. Ceritakan tindakan-tindakan yang Anda lakukan dalam menjalin hubungan kerja sama tersebut.
2.d. Ceritakan strategi dan sistem komunikasi yang Anda bangun dalam menjalin hubungan kerja sama tersebut.
2.e. Bagaimana hasil dan manfaat dari hubungan kerja sama serta komunikasi yang dilakukan tersebut?
2.f. Seberapa puas Anda terhadap hasil/dampak tersebut? Jelaskan alasan nya.

3. Ceritakan strategi/kebijakan yang Anda buat untuk mendorong peningkatan mutualisme di instansi/lembaga Anda.

3.a. Ceritakan situasi yang Anda hadapi di instansi / lembaga.
3.b. Jelaskan sasaran yang harus Anda capai sesuai peran dan tanggung jawab Anda.

3.c. Jelaskan strategi/tujuan yang Anda tetapkan.
3.d. Ceritakan tindakan-tindakan yang Anda lakukan dalam membuat strategi/tujuan tersebut.
3.e. Bagaimana capaian atau realisasi dari strategi/tujuan tersebut?
3.f. Bagaimana dampak dan manfaat dari implementasi strategi/tujuan tersebut?
3.g. Seberapa puas Anda terhadap hasil/dampak tersebut? Jelaskan alasannya.

4. Ceritakan pengalaman Anda dalam membuat strategi/tujuan berkaitan pelayanan publik di instansi/lembaga Anda saat ini.

4.a. Ceritakan situasi berkaitan pelayanan publik yang Anda hadapi di instansi/lembaga.
4.b. Jelaskan sasaran yang harus Anda capai berkaitan pelayanan publik sesuai peran dan tanggung jawab Anda.
4.c. Jelaskan strategi/tujuan yang Anda tetapkan berkaitan pelayanan publik.
4.d. Ceritakan tindakan-tindakan yang Anda lakukan dalam membuat strategi/tujuan tersebut.
4.e. Bagaimana hasil implementasi dari strategi/tujuan pelayanan publik tersebut?
4.f. Bagaimana dampak dan manfaat dari strategi/tujuan tersebut?
4.g. Seberapa puas Anda terhadap hasil/dampak tersebut? Jelaskan alasannya.

5. Ceritakan pengalaman Anda dalam menciptakan situasi/sistem yang mendorong instansi/lembaga untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan.

5.a. Ceritakan situasi yang Anda hadapi di instansi/lembaga berkaitan pengembangan pengetahuan dan keterampilan ASN
5.b. Jelaskan strategi Anda dalam menciptakan situasi/sistem yang mendorong pembelajaran secara berkelanjutan di instansi/lembaga.
5.c. Bagaimana hasil dari strategi yang Anda tetapkan tersebut?
5.d. Bagaimana dampak dan manfaat dari strategi tersebut?
5.e. Seberapa puas Anda terhadap hasil/dampak tersebut? Jelaskan alasannya.

6. Ceritakan pengalaman Anda dalam memimpin perubahan di lingkup instansi/lembaga Anda.

6.a. Ceritakan situasi perubahan yang Anda hadapi di instansi/lembaga.
6.b. Jelaskan sasaran perubahan yang harus Anda capai sesuai peran dan tanggung jawab Anda.

6.c. Jelaskan strategi/kebijakan yang Anda tetapkan untuk mewujudkan perubahan.
6.d. Ceritakan tindakan-tindakan yang Anda lakukan memusatkan implementasi perubahan.
6.e. Bagaimana capaian dari strategi/kebijakan terkait perubahan tersebut?
6.f. Bagaimana dampak dan manfaat <u>dari</u> <u>implementasi</u> strategi/kebijakan terkait perubahan tersebut?
6.g. Seberapa puas Anda terhadap hasil/dampak tersebut? Jelaskan alasannya.

7. Ceritakan pengalaman Anda dalam menetapkan keputusan strategi yang berdampak jangka panjang sesuai lingkup tanggung jawab dan kewenangan Anda.

7.a. Ceritakan permasalahan kompleks yang Anda hadapi di lingkup internal/lembaga.
7.b. Jelaskan keputusan strategi yang Anda tetapkan.
7.c. Ceritakan peran dan cara yang Anda lakukan dalam pengambilan keputusan tersebut.
7.d. Jelaskan pertimbangan Anda terkait keputusan strategi yang Anda tetapkan.
7.e. Bagaimana dampak dari keputusan strategi tersebut?
7.f. Seberapa puas Anda terhadap hasil/dampak tersebut? Jelaskan alasannya.

8. Keberagaman suku, agama, ras, dan bahasa menjadi kekayaan bangsa sekaligus hal yang dapat memecah belah bangsa. Ceritakan pengalaman Anda dalam membuat strategi/kebijakan yang mengakomodasi hal tersebut.

8.a. Ceritakan situasi yang Anda hadapi berkaitan keberagaman baik di lingkup internal maupun eksternal institusi/lembaga.
8.b. Jelaskan strategi atau kebijakan yang Anda tetapkan untuk mengakomodasi keberagaman tersebut.
8.c. Ceritakan peristiwa yang Anda lakukan dalam menetapkan strategi/kebijakan tersebut.
8.d. Bagaimana hasil dari strategi/kebijakan tersebut?
8.e. Bagaimana dampak dan manfaat dari strategi/kebijakan tersebut?
8.f. Seberapa puas Anda terhadap hasil/dampak tersebut? Jelaskan alasannya.

= Februari 2021

Yang ~~Manusia~~

G. Contoh Jadwal dan Pembagian Tugas Asesor

**PELAKSANAAN PENILAIAN KOMPETENSI  
ASESMEN MUTASI MASUK KOTA MAGELANG TAHUN 2023  
JUMAT, 10 NOVEMBER 2023**

WAKTU	ACARA	PETUGAS
07.45 – 08.00	Persiapan Zoom Meeting	
08.00 – 08.15	Pembukaan dan Pengarahan	Sekretariat
08.15 – 10.15	Psikometri: 1. Dinar Wakhid Putranto S.ST 2. Sri Marleni Amd.Keb.	Tim Psikologi
10.15 – 11.15	Wawancara	Asesor
11.15 – 12.15	Wawancara Kemampuan Teknis Sri Marleni, Amd.Keb.	Tim Teknis
12.30 – 13.30	Wawancara Kemampuan Teknis Dinar Wakhid Putranto S.ST	Tim Teknis

Ketua, Tim

**PEMBAGIAN TUGAS**

No	Asesor	Tugas
1.	Sutrisna	Pengarahan
2.	Fitri	Psikometri
3.	Putri	Dinar Wakhid Putranto S.ST
4.	Dewi	Sri Marleni, Amd.Keb.
5.	Septian	Zoom merangkap seksi dokumentasi
6.	Widodo	Zoom/jaringan
7.	F. Hestu	Kompetensi Teknis Jabatan Analis Sistem Informasi
8.	Tim dari dinas kesehatan	Kompetensi Teknis Jabatan Bidan Mahir

Ketua, Tim

JURNAL PELAKUAN KOMPEHENSIF  
JURUTERA PELAKUAN PERENCANAAN KOTA MAGELEANG  
4 & 5 JUNI 2024

Ranji Tanggal	No.	Waktu	Mewakil	Kegiatan	RW. 1	RW. 2	RW. 3	RW. 4
SELASA	1	07.30 - 07.45	30'	REGISTRASI				
	2	07.45 - 08.00	15'	PENGARAHAN				
4 Jun 2024	3	08.00 - 10.45	165'	PSYCHOMETRI				
	4	09.45 - 11.45	60'	SIMULASI PROBLEM ANALYSIS				
		11.45 - 12.45	60'	SHODA				
		13.00 - 14.00	60'	WAWANCARA				
RABU		07.30 - 08.00	30'	Aktor	Aktor	Aktor	Aktor	
		08.00 - 08.30	30'	ENI SRI MULYANI	Puan	Suriani	Dewi SANTOYO, A.Md	
		14.00 - 15.30	90'	Aktor	Aktor	Aktor	Aktor	
				FIRATTA IBRAHIMATI	Puan	JOHANNES MARCIO	DESSAK MAULIDA, A.Md	
Kamis	No.	Waktu	Mewakil					
		07.30 - 08.00	30'					
RABU				REGISTRASI				
				WAWANCARA				
4 Jun 2024		08.00 - 09.00	60'	Aktor	Aktor	Aktor	Aktor	
		09.00 - 10.00	60'	YUSUF HAFIDZ	Puan	DIANSYAFIETYO, A.Md.	Dewi YUNITA FITRIYAH, A.Md	
		10.00 - 11.00	60'	MARTINDA RAJAH	Aktor	Aktor	Aktor	
				LEONIA	Puan	SRI REJOWI, S.KM.	GRIMA, S.E	
KAMIS	No.	Waktu	Mewakil					
		07.30 - 08.00	30'					
RABU				REGISTRASI				
				WAWANCARA				
4 Jun 2024		08.00 - 09.00	60'	Aktor	Aktor	Aktor	Aktor	
		09.00 - 10.00	60'	MAHMUD HABIBI	Puan	DIANSYAFIETYO, A.Md.	Dewi YUNITA FITRIYAH, A.Md	
		10.00 - 11.00	60'	Aktor	Aktor	Aktor	Aktor	
				FEIKH WIDAWATI	Puan	ETIKA WIDAWATI, A.Md.	AMITA ANDIYANING DE	

#### H. Contoh Rekap Hasil Penilaian Kompetensi

www.ijmsc.org

中華書局影印

FITRI QOMOCHA, S.Sos., Psik.

PR. Kepala Daerah Provinsi Jawa Barat, Pemerintah Provinsi Jawa Barat  
Jl. Bdg. 100 Jl. Gg. Kuta Margahayu

MAY 2000 VOL 27 / NO 5

I. Contoh Laporan Hasil Penilaian Kompetensi yang dilakukan dengan cara Kerjasama dengan Lembaga Assessment Center yang Terakreditasi A

LAPORAN HASIL  
UJI KOMPETENSI  
MELALUI PENGGALIAN POTENSI  
SELEKSI TERBUKA DAN KOMPETITIF  
PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA

DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KOTA MAGELANG

4 - 6 APRIL 2023

DIVISI PENILAIAN DAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN  
PUSAT PENKAJIAN KEBIJAKAN DAERAH DAN KELEMBAGAAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET

## DAFTAR ISI

<b>HALAM JUDUL.....</b>	<b>1</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>2</b>
<b>PENJELASAN.....</b>	<b>3</b>
1. Kriteria Penilaian.....	3
2. Kriteria Penilaian Kompetensi Teknis.....	4
3. Perangkat Penilai ( <i>Behavioral Simulation</i> ).....	4
4. Kriteria Rekomendasi.....	5
<b>REKAPITULASI HASIL KELOMPOK.....</b>	<b>6</b>

## J. Contoh Pemanfaatan Penilaian Kompetensi dalam Pengembangan Karir



### PEMERINTAH KOTA MAGELANG BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Jl. Jend. Sudirman No. 2 Po Box 79  
Telp. (0293) 3623666 (6 lines) Fax. (0293) 364910 Telex. 22716 kod mgl 1A  
Magelang 56101

#### KATA PENGANTAR

Dokumen Rencana Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Magelang disusun dalam rangka memberikan pedoman bagi pelaksanaan proses rotasi, mutasi, promosi dan pengembangan kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang, dan merupakan dokumen perencanaan pengembangan karir dalam jangka waktu 5 tahun, yaitu periode Tahun 2023 – 2027. Dokumen terdiri dari 4 (empat) format Tabel, yaitu :

1. Tabel I : PROFIL PNS KOTA MAGELANG
2. Tabel II : PETA JABATAN PEGAWAI PEMERINTAH KOTA MAGELANG
3. Tabel III : RENCANA PENGEMBANGAN KARIR PNS
4. Tabel IV : RENCANA PENYELARASAN KOMPETENSI PEGAWAI KOTA MAGELANG

Penyusunan rencana pengembangan karir PNS dilaksanakan dengan membandingkan data profil pegawai yang terdiri dari nama pegawai, jabatan saat ini, riwayat/rekan jejak jabatan, kualifikasi pendidikan, hasil penilaian kompetensi manajerial/sosiolultural/teknis, riwayat hasil penilaian kinerja yang terdapat pada Tabel I untuk diberikan rekomendasi pengembangan berupa pengembangan karir atau pengembangan kompetensi. Kemudian dengan mempertimbangkan informasi peta jabatan yang terdapat pada Tabel II, maka disusun rencana pengembangan karir PNS sebagaimana tersebut pada Tabel III.

Pada Tabel IV diberikan penyelarasan berupa rekomendasi pengembangan kompetensi dengan merujuk pada persyaratan nilai kompetensi manajerial/sosiolultural dan kompetensi teknis dan memperhatikan waktu pelaksanaan pengembangan karir. Persyaratan/standar nilai kompetensi jabatan pada Pemerintah Kota Magelang adalah Nilai 90 (sembilan puluh) untuk Kompetensi Manajerial/Sosiolultural dan Nilai 90 (sembilan puluh) untuk Kompetensi Teknis. Rekomendasi pengembangan kompetensi terdiri dari Diklat struktural, Diklat Manajerial, Diklat Fungsional, atau Diklat Teknis.

Demikian dokumen ini disusun untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Magelang, September 2022

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KOTA MAGELANG



Drs. ISA ASHABI, MM  
Guru Besar Olahraga Muda  
NRP. 1322024 198303 1 006

TABEL 1. PROFIL PNS KOTA MAGELANG

No.	PROFIL PNS						Hasil Penilaian/Uji Kompetensi	Hasil/Masukannya	Informasi	
	Nama PNS	Nama Istri/Ibu	NIP	Tempat/Tgl Lahir	Status Perkawinan	Alamat	Kualifikasi Pendidikan	Rakam Jejak Jabatan	Pendidikan Kerja (2 Tahun Terakhir)	Kegiatan Latya dan/kehormatan Pengembangan
1	Drs. IKONO BUDIYONO, MM.	Sekretaris Daerah	106.902.052.098	Surabaya, 5 Februari 1963	Kawin	Jl. ABIMANU NO 51B Sumberharum RT. 9 RW 8 GELANGAN	MANAJEMEN	1. Ka Sub Bagian Tata Usaha pada Sub Bagian Tata Usaha - Kantor PMD	Nilai/Dekripsi Kompetensi	Kompetensi
			503.1028			Daerah	SUMBER DAYA MANUSA	2. Ka Sub Bagian Niposan dan Dokumentasi Pembangungan pada Bagian Pembangunan - Sekretariat Daerah	Nilai/Dekripsi Kompetensi	
						Kota Magelang Jawa Tengah		3. Camat pada Kecamatan Magelang Selatan - Pemerintah Kota Magelang	Cukup Optimal	
								4. Camat pada Kecamatan Magelang Selatan - Pemerintah Kota Magelang	86.36	
								5. Sekretaris pada Sekretariat - Dinas Kependidikan dan Pendidikan Sipil	N/A	
								6. Sekretaris pada Sekretariat - Dinas pengelolaan Pajak		
								7. Ka Dinas Pengelolaan Rizal dan Dinas Pengelolaan Pazar - Pemerintah Kota Magelang		
								8. Ka Dinas Perindustrian dan Perdagangan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan - Pemerintah Kota		
								9. Sekretaris pada Kecamatan Magelang	83.89%	
								10. Sekretaris pada Kecamatan Magelang	82.33	
								11. Sekretaris pada Kecamatan Magelang	-	
2	HAMZAH KHOLIFI,	Satpol Air Bidang	196.082.301.09	Magelang, 30 Mei 1958	Kawin	PELUMPUAN TUK	SIAJ Aksi Belang	5.21 MULU ADMINISTRASI	Kurang	Kompetensi
			501.1001			10. Jl. ARWANA	10. Jl. 3 RW. 12 Ekonomi dan	2. KASUBSUS ORGANISASI/SOPOL DAN PROSES pada DANTOR SOPOL - KANTOR SOPOL		
						CABANG MAGELANG	Kemaruan	3. KEPALA KELURAHAN WATES pada KELURAHAN WATES - KELURAHAN WATES		
						Tengah		4. KEPALA KELURAHAN WATES pada KELURAHAN WATES - KELURAHAN WATES		
						Jawa Tengah		5. KEPALA KELURAHAN WATES pada KELURAHAN WATES - KELURAHAN WATES		
								6. KEPALA SUB BAGIAN TATA PENERIMAAN IMU/PAH BAGIAN TATA PEMERINTAH - SEKRETARIAAT DAERAH KOTA MAGELANG		
								7. KEPALA SUB BAGIAN PEMERINTAH KEC./KEL/pah BAGIAN TATA		

**TABEL 2 : PETA JABATAN PEGAWAI PEMERINTAH KOTA MAGELANG.**

No.	Nama jabatan	Nama SKPD [Instansi/Unit Kerja/Bagian [Bidang]	Posisi jabatan Saat ini Berdasarkan Jenis/Misi/Fasilitasi/Harapan jabatan			Kelas jabatan	Kebutuhan jabatan Berdasarkan Peti jabatan (Orang)
			Jabatan Pengelolaan Tinggi (PT)	Jabatan Administrasi (JA)	Keterampilan		
1	Sekretaris Daerah	Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Magelang	Pradama			15	1
2	Staf Ahli Bidang Pembangunan, Ekonomi dan Keuangan	Staf Ahli Bidang Pembangunan, Ekonomi dan Keuangan Pemerintah Kota Magelang	Pradama			13	1
3	Staf Ahli Bidang Komunikasiawan dan Sumber Daya Manusia	Pemerintah Kota Magelang Manusi	Pradama			13	1
4	Diklatin Administrasi Umum	Akademik Administrasi Umum Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
5	Sekretaris DPPID	Sekretariat DPPID Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
6	Inspektorat Daerah	Inspektorat Daerah Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
7	Ka. Badan Kependidikan dan Pelatihan	Badan Kependidikan dan Pelatihan Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
8	Ka. Peleksana Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Badan Penanggulangan Bencana Daerah Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
9	Ka. Badan Pengawas dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Badan Pengawas dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
10	Ka. Dinas Pemk. Mkrw, Penempuan Perdamaian dan K3 Aidik, Pengembalan Produk dan K3	Dinas Perkembangan Masyarakat, Penempuan, Perdamaian dan K3 Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
11	Ka. Dinas Pertanian dan Pangan	Dinas Pertanian dan Pangan Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
12	Ka. Dinas Kependidikan dan Pendidikan Spesial	Dinas Kependidikan dan Pendidikan Spesial Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
13	Ka. Dinas Kesehatan, Informasi dan Statistik	Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
14	Ka. Dinas Kependidikan, Olahraga dan Pariwisata	Dinas Kependidikan, Olahraga dan Pariwisata Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
15	Ka. Dinas Perpustakaan dan Karsipan	Dinas Perpustakaan dan Karsipan Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
16	Astidik Perkebunan dan Pertambangan	Astidik Perkebunan dan Pertambangan Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
17	Ka. Satuan Polisi Perteng. Praja	Satuan Polisi Perteng. Praja Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
18	Ka. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
19	Ka. Badan Pengadaan Kuantitas dan Kualitas Daurah	Badan Pengadaan Kuantitas dan Kualitas Daurah Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
20	Ka. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
21	Ka. Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
22	Ka. Dinas Sosial	Dinas Sosial Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1
23	Ka. Dinas Tenaga Kerja	Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Magelang	Pradama			14	1

TABEL 3 RENCANA PENGEMBANGAN KARIR PNS

No	PNS yang Akan Dikembangkan Karirnya	Jabatan Saat Ini	Penempatan Isianan Berdasarkan Rekomendasi Pengembangan	Nama SP3D Instansi/Tahk Staf Ahli Bidang Pembangunan, Elaborasi dan Keuangan, Survei Desa Masyarakat	Lewongan Kebutuhan Jabatan Penempatan	Dinas Perumahan Rakyat dan Pariwisata Terpadu Satu Atap	jabatan Pengelolaan (JF) Administrasi (JA) Tinggi (PT)	jabatan Pengelolaan (JF) Kerangka Kabin	Bantuan Pengembangan Karir	Waktu Pekerjaan (Tahun Ke)	Frontier Pengelolaan dan Makarisme Pengelolaan	Makarisme Pengelola
1	Drs. IDOKO BUDIONO, MM.	Sekretaris Daerah										
2	HAMZAH UCHIEU, S.Si., M.Si.	Sekretaris Daerah										
3	SAMS	Sekretaris Daerah										
4	TAUFIQ WILIBAHIN, S.Pd., M.Pd.	Kepala Administrasi Umum Sekretaris DRBD										
5	KODI DWI ANTINI, S.Sos.	Inspektur Daerah										
6	DEDDY EKO SUMARWANTO, S.T.											
7	Drs. AGUS SASTYO WIDYASUL, M.S.	Ko. Badan Koordinasi Bangga dan Politik Survei Desa Masyarakat										
8	MACHRIH YAHYAH, S.Pd.	Ko. Poldamda Badan Penganggaran Bencana Daerah										
9	Drs. ISA ASHARI, M.M.	Ko. Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia										
10	KHOLICHEFAH SHI, M.M.	Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Akhir Pengembangan Pendidikan dan KB										
11	Ir. ERID WEDJO SAPTOHO, M.Si.	Ko. Dinas Perpustakaan dan Arsip Arsitektur dan Organisasi Perencanaan Spasial										
12	LARETA, S.E., M.Sc.	Ko. Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik										
13	MUHAMMAD ABDUL AZIS, S.H.	Ko. Dinas Kependidikan, Olahraga dan Pariwisata										
14	Drs. WILANDAR WIDYTINGGININ, M.M.	Ko. Dinas Perpustakaan dan Arsip Arsitektur dan Organisasi Pembangunan										
15	Drs. ABRI BARATA SAMI, M.T.	Ko. Dinas Perpustakaan dan Arsip Arsitektur dan Organisasi Pembangunan										
16	CIBERAKTRIA YOHANE NUGENTHAWAN BULLA, S.T.	Ko. Sekretariat Pelaksanaan Ko. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah										
17	GT. BOSTRANTO, SEP, M.M.	Ko. Sekretariat Daerah Ko. Badan Perencanaan dan Kesiagaan Daerah										
18	HANINDI RAHAYU, S.T., M.Eng. S.E., M.T.	Ko. Dinas Perkembangan dan Kesiagaan Perencanaan dan Kawasan Pembangunan										
19	SUSILOWATI, S.E., M.T., M.Sc.	Ko. Dinas Perkembangan dan Kesiagaan Perencanaan dan Kawasan Pembangunan										
20	MAHMUD SHAFIQUDIN ULIRMANAH, BAMBANG NURWANTA, S.E., M.M.	Ko. Dinas Perkembangan dan Kesiagaan Perencanaan dan Kawasan Pembangunan										
21	Drs. BOINO ARIANDO, M.T.	Ko. Dinas Perkembangan dan Kesiagaan Perencanaan dan Kawasan Pembangunan										
22	WAHYAN SETIAWADI, S.E., M.A., M.Sc.	Ko. Dinas Perkembangan dan Kesiagaan Perencanaan dan Kawasan Pembangunan										
23	CANDRA WIDATHEDO, S.Si., M.T.	Ko. Dinas Perkembangan dan Kesiagaan Perencanaan dan Kawasan Pembangunan										
24	SUGENO PRAYADI, S.E.	Ko. Badan Pengembangan dan Kawasan Pembangunan										
25	KUNI ARISANTI DEWI, S.T.	Sekretaris										
26	PRAWERTI PRAMAATI, S.H., M.H.	Ko. Badan Pengembangan dan Kawasan Pembangunan										
27	ABDUL ROCHMAN, SE, MM	Sekretaris										
28	Drs. MARYATI PRAKTYO AUTOMO	Ko. Badan Pengembangan dan Kawasan Pembangunan										
29	SUGENO PRAYADI, S.E.	Sekretaris Dinas Permukaan, Olahraga dan Pariwisata										
30	KUNI ARISANTI DEWI, S.T.	Sekretaris										
31	ENY KUZUMADEWI, S.E., M.M.	Ko. Badan Pengembangan dan Kawasan Pembangunan										
32	P. CAHAYANING ENI BATU	Ko. Badan Kelembagaan Pengembangan Pembangunan										
33	BAMBANG PURWANTO, S.T., MM	Ko. Badan Kelembagaan Pengembangan Pembangunan										

**TABEL.4. RENCANA PENYELARASAN KOMPETENSI PEGAWAI KOTA MAGELANG**

No	PNS yang Akan Ditembangkang Karyanya	Jabatan Saat ini	Hasil Penilaian/Uji Kompetensi		Waktu Pelaksanaan Pengembangan Karir	Persyaratan Nilai Jabatan yang Akan Diduduki		Penyelarasan Kompetensi Jabatan yang Akan Diduduki
			Nilai/Deskrisi Kompetensi Managerial & Sosiokultural	Nilai/Deskrisi Kompetensi Manajerial & Sosiokultural		Nilai/Deskrisi Kompetensi Managerial & Sosiokultural	Nilai/Deskrisi Kompetensi Teknis	
1	Drs. JOKO BUDIYONO, MM.	Sekretaris Daerah	88.06	Cukup Optimal	98	90	90	-
2	HAMZAH KHOLIFI, S.Sos., M.Si.	Staf Ahli Bidang Pembangunan, Ekonomi dan Keuangan	62.99	Kurang Optimal	95	90	90	Diklat Managerial
3	Drs. Catur Budi FAJAR SUMARMO, MM.	Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia	83.33	Cukup Optimal	93	2	90	Diklat Managerial
4	TAUFIQ NUREBAKIN, S.Pd., M.Pd.	Asisten Administrasi Umum	78.33	Cukup Optimal	98	90	90	-
5	INDAH DWIANTARI, S.Sos.	Sekretaris DPRD	73.78	Kurang Optimal	95	1	90	Diklat Teknis
6	DEDDY EKO SUMARWANTO, S.T.	Inspektor Daerah	81.11	Cukup Optimal	98	2	90	Diklat Managerial, Diklat Teknis
7	Drs. AGUS SATIYO HARYADI, M.Si.	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	72.22	Kurang Optimal	95	2	90	Diklat Struktural
8	MACHEBUB YANI ARFIAN, S.Pd.	Ka. Pelaksana Badan Penanggulangan Bencana Daerah	69.44	Kurang Optimal	90	90	90	Diklat Managerial
9	Dra. ISA ASHARI, M.M.	Ka. Badan Kependidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	87.5	Cukup Optimal	98	90	90	-
10	KHUDHOFAH, SH., MM.	Ka. Dinas Fisik, Masyarakat, Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan KB	83.33	Cukup Optimal	95	90	90	-
11	Ir. ERI WIDYO SAPTOKO, M.Si.	Ka. Dinas Pertanian dan Pangan	79.72	Cukup Optimal	98	90	90	Diklat Teknis
12	LAREITA, S.E., M.Sc.	Ka. Dinas Kependidikan dan Pendidikan Tinggi	97.22	Optimal	98	1	90	-
13	MUCHAMAD AHIDL AZIS, S.H.	Ka. Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik	75	Kurang Optimal	90	90	90	Diklat Struktural
14	Dra. WULANDARI WAHYUNINGSIH, M.M.	Ka. Dinas Kependidikan, Olahraga dan Pariwisata	88.61	Cukup Optimal	95	90	90	-
15	Drs. ARIF BARATA SAKTI, M.T.	Ka. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	0	FALSE	98	90	90	-

K. Tangkap Layar Form Monitoring dan Evaluasi Penilaian Kompetensi

**KUESIONER EVALUASI PELAKSANAAN  
PENILAIAN POTENSI DAN KOMPETENSI**

sutrisnamgi@gmail.com Ganti akun 

 Tidak dibagikan

\* Menunjukkan pertanyaan yang wajib diisi

**Nama \***  
Jawaban Anda

**NIP \***  
Jawaban Anda

**Jabatan \***  
Jawaban Anda

**OPD \***  
Jawaban Anda

**Jabatan Saudara Saat Ini (Pilih salah satu) \***

Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama  
 Pejabat Administrator  
 Pejabat Pengawas  
 Pejabat Pelaksana  
 Pejabat Fungsional

Berikutnya  Halaman 1 dari 34 Kosongkan formulir