

Model Koordinasi di BKPSDM DAN Asesmen Center dalam Uji Kompetensi ASN

Imas Sumiati^{1*}, Muhammad Bayu Permana Rosiyan¹, Anisa Rizki¹

¹ Program Studi Administrasi Publik, Universitas Pasundan
Corresponding Author's e-mail : imas.sumiati@unpas.ac.id^{*}

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 2, No. 2 February 2024

Page: 118-124

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v2i2.1206>

Article History:

Received: January, 11 2024

Revised: February, 11 2024

Accepted: February, 15 2024

Abstract : The coordination model applied at BKPSDM and the Assessment Center in the ASN competency test applies an internal coordination model, both vertically and horizontally. This can be seen from the involvement of several fields in BKPSDM with the Assessment Center in employee recommendations. The form of recommendation can be on the basis of promotion or precisely because there is a problem. So, the assessment center has a role to provide direction on which competencies must be developed for an ASN who has been assessed. The results of this initial diagnostic will work better if it is also integrated with the concept of talent management, where employees sent to attend training programs are not only based on the need to increase position competency standards, but must also be based on individual needs of assessment results that have been processed in talent management. The talent management strategy focuses on 5 areas, namely attracting, selecting, engaging, development, and retaining.

Keywords : Center Assessment, Competency Test, Coordination, Performance, Talent Management.

Abstrak : Model koordinasi yang diterapkan di BKPSDM dan Asesmen Center dalam uji kompetensi ASN menerapkan model koordinasi internal, baik secara vertikal maupun horizontal. Hal ini tampak dari keterlibatan beberapa bidang di BKPSDM dengan Assessment Center dalam perekomendasi pegawai. Bentuk rekomendasi bisa atas dasar promosi jabatan atau justru karena memang adanya permasalahan. Jadi, assessment center berperan untuk memberikan arahan kompetensi yang mana yang harus dikembangkan bagi seorang ASN yang telah di asesi. Hasil diagnostic awal ini maka akan berjalan lebih baik jika diintegrasikan juga dengan konsep management talenta, dimana pegawai yang dikirim untuk mengikuti program pelatihan jangan hanya didasari pada kebutuhan akan peningkatan standar kompetensi jabatan saja, tetapi harus didasari juga kebutuhan individu hasil assesmen yang telah di proses dalam manajemen talenta. Strategi manajemen talenta memiliki focus pada 5 area yaitu penarikan (attracting), seleksi (selecting), pemakaian (enganging), pengembangan (development), dan mempertahankan (reteaining) pegawai bertalenta.

Kata Kunci : Asesmen Center, Kinerja, Koordinasi, Manajemen Talenta, Uji Kompetensi.

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu pemerintahan telah membawa perubahan yang besar di bidang pemerintahan yaitu tuntutan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang demokratis dan baik (*democratic and good governance*). Salah satu unsur penyelenggaraan pemerintahan yang perlu memperoleh perhatian dalam upaya perubahan tersebut adalah penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kelembagaan birokrasi pemerintahan, sistem, dan penataan sumber daya pegawai/aparat sipil negara (Kartini dkk, 2017).

Tantangan ke depan, pemerintah akan dihadapkan pada tuntutan masyarakat yang semakin kompleks, sehingga akan mengalami *governmental overload* seperti yang dikutip Eva dari D. Bell, M. Crozier, S.P. Huntington, A. King. R. Rose yang mencetuskan teori kelebihan beban kerja pemerintah (*governmental overload*), mengemukakan bahwa akhir-akhir ini terjadi peningkatan pada tekanan yang diterima pemerintah untuk memenuhi permintaan masyarakat yang terus bermunculan jenisnya dan makin lama makin besar tuntutannya (Kartini dkk, 2017).

Untuk menghadapi *governmental overload*, maka diperlukan sebuah metode yang dapat mendeteksi kompetensi aparat dan juga memberikan masukan kepada Kepala Daerah dalam menentukan pejabat-pejabat di bawahnya. Metode tersebut merupakan pusat penilaian atau Assessment Center bagi semua aparat yang ada dalam satu sistem pemerintahan. Inilah inovasi yang dilakukan Kota Bandung dalam menata aparatnya melalui metode yang obyektif dan transparan, agar pejabat yang ditempatkan memiliki kompetensi.

Perubahan dalam mengelola sumber daya manusia baik di sektor swasta maupun publik perlu direspon dalam rangka meningkatkan kinerja dan pelayanan organisasi. Rondinelli (2007) yang dikutip Syakrani dan Syahriani (2009), mengemukakan, tuntutan peningkatan kompetensi aparat dan kapasitas institusional lembaga pemerintah bersumber dua hal, yaitu prasyarat-prasyarat berglobalisasi dan ketidakpuasan terhadap kinerja pemerintah selama ini dalam menjalankan tugas mensejahterakan penduduk dan menyediakan pelayanan publik yang bermutu. Atas dasar itu, pendapat Weber yang menyatakan : “ setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya , idealnya hal tersebut dilakukan melalui ujian yang kompetitif”, perlu direalisasikan dengan adanya penilaian obyektif terhadap seorang aparat pemerintah. Ia ditempatkan bukanlah kehendak subyektif diri atau atasannya, tapi ada seperangkat obyektifitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Cara yang obyektif untuk menilai seseorang itu adalah melalui Assessment Center (Thoha, 2005).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sanatana (2023), Assessment Center memiliki peran yang sangat strategis dalam memberikan gambaran profil potensi dan kompetensi pegawai dalam organisasi yang sebagai dasar dalam menerapkan manajemen talenta sehingga dapat dihasilkan pegawai yang berkualitas dengan talenta, kompetensi, dan kinerja unggul. Paradigma ini menegaskan bahwa sistem yang dinamis akan membuat organisasi mampu bergerak fleksibel dan responsif terhadap peluang dan tantangan yang muncul, namun tetap menjaga stabilitas dengan keuletan, keandalan, dan efisiensi dalam implementasi proses kerja . Untuk memperoleh tim yang efektif dan adaptif, tentu harus dilakukan oleh manusia organisasi yang bertalenta.

Menurut Michael et al, talenta adalah kemampuan seseorang yang meliputi kelebihan fundamental, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, pengambilan keputusan, sikap, karakter, dorongan, serta kemampuan untuk belajar dan berkembang. Dalam manajemen SDM, untuk menghasilkan pegawai yang berkualitas dengan talenta, kompetensi, dan kinerja unggul, maka proses manajemen yang dilakukan harus merupakan proses manajemen yang unggul.

Dari uraian di atas, peneliti mencoba merumuskan masalah sebagai berikut:

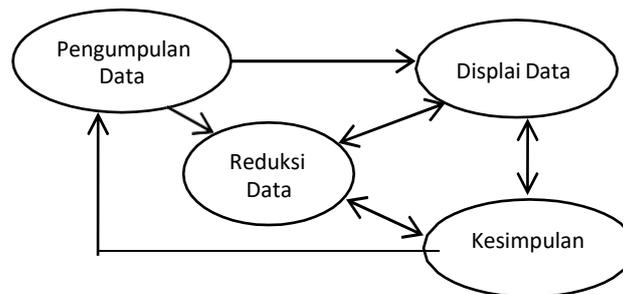
1. Peran fungsi *Assessment center* terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di kota Bandung
2. Efektifitas jalur koordinasi antara BKPSDM dan Asesmen Center
3. Relevansi instrument penilaian dengan pergeseran budaya kerja yang terjadi Inovasi pengembangan *assessment center* terhadap kompetensi ASN

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang di gunakan adalah metode penelitian kualitatif, dengan pendekatan studi kasus. Pada analisis kualitatif Studi kasus menggunakan alat analisis pervariabel yang sudah di hubungkan keduanya lalu dianalisis berdasarkan observasi dan wawancara.

1. Proses Analisis Data Kualitatif

- 1) Analisis Sebelum Lapangan Analisis- analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang berkaitan dengan fokus penelitian.
- 2) Analisis Selama di Lapangan Penelitian ini menggunakan model “analisis interaktif” dari Miles dan Huberman seperti divisualisasikan pada gambar berikut.



Sumber : Komponen analisis data menurut *Miles & Huberman*

Gambar 3.1 Model Analisis Interaktif dari Miles dan Huberman¹ Matthew B. Miles dan Michael Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press, hal. 20.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Studi Kepustakaan

Dilakukan untuk memperoleh data dengan melakukan penelusuran dan penelaahan literatur yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

b) Studi Lapangan

Lokasi penelitian ini yaitu di Badan Perencanaan Pemangunan, Penelitian dan Pengembangan Kota Bandung dan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung. Penelitian lapangan dilakukan dengan pengamatan langsung pada objek yang akan diteliti yaitu dengan teknik- teknik sebagai berikut:

1. Observasi, peneliti menggunakan observasi partisipan yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung di unit analisis.
2. Wawancara mendalam dilakukan pada semua satuan unit analisis, dilakukan kepada para Kepala Dinas, Sekretaris Badan dan kepada Kepala Bidang.
 - 1) Key Infroman. Peneliti dalam hal ini menggunakan Kepala Bidang Penilaian Kinerja (BKPSDM), Asesmen center
 - 2) Informan yaitu Pegawai BKPSDM dan asesor Asesmen Center

c) Studi Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang tidak bisa didapatkan dengan teknik wawancara maupun teknik observasi. Dokumentasi penulis lakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari apa yang terjadi di lapangan.

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengumpulan data dengan proses kodifikasi (koding) melalui catatan harian, memos, transkrip, dan kategorisasi data, dengan penjelasan sebagai berikut:
 - a. Catatan Harian
 - b. Memos
 - c. Transkrip
 - d. Coding
2. Data dan Sumber Data
Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari code-code yang merupakan hasil dari memos dan transkrip menghasilkan 6 katagorisasi data yaitu:

1. Integritas
2. Asesmen
3. Kinerja
4. Birokrasi
5. Kelembagaan
6. SOP/SLA

Dari 6 katagori ini menghasilkan 1 tema riset dari Model Koordinasi Di Bkpsdm Dan Asesmen Center Dalam Uji Kompetensi ASN ini adalah Manajemen Talenta yang berlandaskan Asesmen Standar Kompetensi ASN. Manajemen talenta di instansi pemerintah sangat penting untuk pengelolaan kinerja instansi pemerintah. Manajemen talenta akan membawa dampak yang baik apabila dapat terintegrasi dengan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara, dimana proses keluaran/hasil dari manajemen talenta haruslah ditindaklanjuti dengan jenis pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan kelompok tersebut.

Apabila hal ini terus terjadi, maka dapat dipastikan proses manajemen talenta akan berjalan secara parsial tanpa dapat menjawab tantangan peningkatan kinerja organisasi. Sementara pengembangan kompetensi hanya akan bersifat sekedar memenuhi tuntutan administrasi sebuah jabatan.

Manajemen Talenta ASN

Manajemen talenta ASN (Aparatur Sipil Negara) merujuk pada upaya yang dilakukan oleh pemerintah atau instansi pemerintah dalam mengelola dan mengembangkan bakat dan potensi para pegawai ASN. Manajemen talenta ASN bertujuan untuk menciptakan pegawai yang berkualitas, berkompeten, dan mampu memberikan kontribusi maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Penerapan manajemen talenta ASN yang efektif dapat membantu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, mengurangi tingkat turnover, serta menciptakan organisasi pemerintah yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dalam penyelenggaraan manajemen talenta ASN haruslah berpedoman kepada sistem merit yang merupakan kebijakan berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan antara ASN yang satu dengan yang lainnya. Dalam hal ini semua ASN berpeluang besar untuk mendapatkan jabatan target yang akan diisi oleh talenta ASN.

Pengembangan Kompetensi ASN

Kompetensi sangatlah penting bagi sebuah organisasi, kompetensi mencakup melakukan sesuatu, bukan hanya pengetahuan yang pasif. Kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan tetapi melakukan apa yang harus diketahui. Sebuah organisasi harus dapat terus berkembang melalui banyak hal salah satunya, pengembangan kompetensi SDM. Pengembangan kompetensi ASN (Aparatur Sipil Negara) adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai ASN agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik. Pengembangan kompetensi ASN penting untuk memastikan bahwa pegawai ASN memiliki kemampuan yang relevan, mutakhir, dan sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi.

Pengembangan kompetensi ASN perlu dilakukan secara terus-menerus dan diintegrasikan dalam sistem manajemen ASN. Hal ini penting untuk menjaga agar pegawai ASN tetap relevan, adaptif, dan siap menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja dan tuntutan tugas yang semakin kompleks.

Pengembangan kompetensi ASN perlu dilakukan secara terus-menerus dan diintegrasikan dalam sistem manajemen ASN. Hal ini penting untuk menjaga agar pegawai ASN tetap relevan,

adaptif, dan siap menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja dan tuntutan tugas yang semakin kompleks.

KINERJA	DI ATAS EKSPEKTASI	4	7	9
	SESUAI EKSPEKTASI	2	5	8
	DI BAWAH EKSPEKTASI	1	3	6
		RENDAH	MENENGAH	TINGGI

Manajemen Talenta ASN

Sumber: Permenpan RB No. 3 Th. 2010

Integrasi Manajemen Talenta Dengan Pengembangan Kompetensi ASN

Assesment Center berperan dalam diagnostic karakter dan talenta ASN yang sebelumnya direkomendasikan oleh kepala di bidangnya. Bentuk rekomendasi bisa atas dasar promosi jabatan atau justru karena memang adanya permasalahan, seperti kurang maksimalnya kinerja ASN dalam suatu bidang tertentu. Sebagai tindak lanjut dari hasil diagnostic tersebut asesor akan merekomendasikan ASN tersebut untuk mengikuti diklat pengembangan kompetensi. Jadi, assesment center berperan untuk memberikan arahan kompetensi yang mana yang harus dikembangkan bagi seorang ASN yang telah di ases.

Kompetensi ASN berkaitan dengan talenta yang dimilikinya. Pada sebuah instansi pemerintah, informasi dari hasil manajemen talenta dapat digunakan untuk melihat kebutuhan pengembangan kompetensi. Namun pada kondisi yang ada, pada beberapa instansi pemerintah dalam melakukan bangkom belum memperhatikan kondisi dari talenta ASN yang dimilikinya.

Hal ini kemungkinan disebabkan karena tidak adanya manajemen talenta yang berjalan pada instansi tersebut, atau mungkin saja telah ada manajemen talenta, namun belum berhasil memberikan penggambaran yang nyata tentang kondisi talenta ASN di instansi tersebut. Kemungkinan lain yang juga bisa terjadi ialah sudah ada menejemen talenta, namun hasilnya belum terintegrasi dengan pengembangan kompetensi ASN. Hal inilah yang membuat program bangkom ASN di instansi pemerintah tidak tepat sasaran.

Pada setiap kelompok akan memiliki rekomendasi bangkom masing- masing sesuai dengan kebutuhan individu. Sehingga dapat dicapai hasil yang maksimal dari penerapan manajemen talenta. Maka pegawai yang dikirim untuk mengikuti program pelatihan jangan hanya didasari pada kebutuhan akan peningkatan standar kompetensi jabatan saja, tetapi harus didasari juga kebutuhan individu hasil assesmen yang telah di proses dalam manajemen talenta. Apabila hal ini terus terjadi, maka dapat dipastikan proses manajemen talenta akan berjalan secara parsial tanpa dapat menjawab tantangan peningkatan kinerja organisasi. Sementara pengembangan kompetensi hanya akan bersifat sekedar memenuhi tuntutan administrasi sebuah jabatan.

Oleh karena itu, perubahan konsepnya adalah proses keluaran/hasil dari manajemen talenta (khususnya kelompok rencana suksesi dan kelompok rencana pengembangan) haruslah ditindaklanjuti dengan jenis pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan kelompok tersebut.



Gambaran Umum Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi

Koordinasi antara BKPSDM dengan Asesmen Center dalam Uji Kompetensi ASN

Koordinasi antara Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dengan Asesmen Center dalam uji kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat penting untuk memastikan pelaksanaan yang efektif dan efisien dari uji kompetensi tersebut. Hal ini tentunya tidak lepas dari adanya SOP kerja yang terdapat di setiap bidangnya.

Standard Operating Procedure (SOP) merupakan dokumen tertulis yang memuat prosedur kerja secara rinci, tahap demi tahap dan sistematis. Implementasi SOP yang baik, akan menunjukkan konsistensi hasil kinerja, hasil produk dan proses pelayanan yang kesemuanya mengacu pada kemudahan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Koordinasi yang kooperatif memiliki banyak kepentingan dan manfaat dalam konteks kerja sama dan pencapaian tujuan bersama. Faktor yang menjadikan pentingnya sebuah koordinasi adalah efisiensi, sinergi, perbaikan kualitas, kecepatan dan responsif, Meningkatkan Kepercayaan dan Hubungan Timbal Balik, dan Pemecahan Masalah yang Lebih Baik.

Secara keseluruhan, koordinasi yang kooperatif merupakan landasan penting untuk kerja sama yang efektif, pencapaian tujuan bersama, dan pengelolaan yang efisien dari sumber daya yang ada. Dengan membangun sikap saling menghargai, saling mendukung, dan saling bekerja sama, koordinasi yang kooperatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sukses.

KESIMPULAN

Model koordinasi yang diterapkan di BKPSDM dan Asesmen Center dalam uji kompetensi ASN menerapkan model koordinasi internal, baik secara vertical maupun horizontal. Instrument asesmen yang dilakukan merujuk kepada PERMENPANRB No. 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Assessment Center berperan dalam diagnostic karakter dan talenta ASN yang sebelumnya direkomendasikan oleh kepala di bidangnya.

Bentuk rekomendasi bisa atas dasar promosi jabatan atau justru karena memang adanya permasalahan, seperti kurang maksimalnya kinerja ASN dalam suatu bidang tertentu. Sebagai tindak lanjut dari hasil diagnostic tersebut asesor akan merekomendasikan ASN tersebut untuk mengikuti diklat pengembangan kompetensi. Jadi, assessment center berperan untuk memberikan arahan kompetensi yang mana yang harus dikembangkan bagi seorang ASN yang telah di ases.

Hasil diagnostic awal ini maka akan berjalan lebih baik jika diintegrasikan juga dengan konsep management talenta, dimana pegawai yang dikirim untuk mengikuti program pelatihan jangan hanya didasari pada kebutuhan akan peningkatan standar kompetensi jabatan saja, tetapi harus didasari juga kebutuhan individu hasil assesmen yang telah di proses dalam manajemen talenta. Strategi manajemen talenta memiliki focus pada 5 area yaitu penarikan (*attracting*), seleksi (*selecting*), pemakaian (*enganging*), pengembangan (*development*), dan mempertahankan (*reteaining*) pegawai bertalenta.

DAFTAR PUSTAKA

- Apita, Y. (2021). Pentingnya Penerapan Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kualitas ASN. (<https://kumparan.com/apitayuniarti2/pentingnya-penerapan-manajementalenta-dalam-meningkatkan-kualitas-asn-1vymYOSixpC/full>, diakses 29 September 2021).
- Arbani. (2021). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Tenaga Kependidikan UIN Antasari Banjarmasin Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan. *Attarwiyah, Jurnal STAI Al-Washiyah Barabai*, 14(27).

- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global 'war for talent'. *Journal of International Management*, 15 (3), 273-285
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010) Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International* 13(2), 125–145.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22 (1), 75-99.
- Pentingnya Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja ASN. (2020). (<https://lpmlampung.kemdikbud.go.id/detailpost/pentingnya-pengembangan-kompetensi-terhadap-kinerja-asn>, diakses 29 September 2021).
- Pramesthi, R. A. J., Hartati, A. S., & Rahatmawati, I. (2020). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Stres Kerja. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 17(1).
- Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2017). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 131-149. doi:10.24258/jba.v13i2.310
- Setiadiputra, R. Y. P. (2017). Ur