

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KOMPETENSI ASN BERBASIS SISTEM MERIT DI PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

Fajar Apriani^{1*}, Julia Ningsih², Hoky Dwi Pramono³, Nur Hilwa⁴

Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia^{1,2,3,4}

E-mail: fajar.apriani@fisip.unmul.ac.id¹

ABSTRAK

Sumberdaya Manusia (SDM) merupakan faktor strategis yang utama dalam upaya peningkatan daya saing bangsa. Reformasi birokrasi pada aspek SDM Aparatur dilakukan melalui penataan sistem manajemen SDM Aparatur yang berbasis sistem merit untuk mewujudkan Good Governance. Penelitian ini menganalisis keberhasilan implementasi Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Timur Nomor 14 Tahun 2019 yang mengatur tentang keberadaan Unit Pelaksana Teknis Daerah Penilaian Kompetensi Pegawai, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur dalam fungsinya melaksanakan kegiatan teknis Badan Kepegawaian Daerah pada bidang penilaian kompetensi pegawai. Melalui pendekatan kualitatif dan penggunaan analisis secara interaktif, penelitian ini mendeskripsikan hasil temuan bahwa implementasi kebijakan penilaian kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dilaksanakan oleh UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur telah sejalan dengan komitmen dan upaya Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur menerapkan kebijakan manajemen SDM yang berbasis sistem merit. Hal ini dikarenakan terdapat kepatuhan implementor terhadap kebijakan yang melandasinya sehingga sejalan dengan tata kerja dari struktur organisasi yang ada, serta adanya kinerja atau capaian implementasi yang mencapai sasaran kebijakan, baik pada level provinsi maupun kabupaten/kota di Kalimantan Timur. Meskipun hingga tahun 2022 fasilitas UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai masih dimanfaatkan oleh sebagian Perangkat Daerah saja dan menghadapi keterbatasan SDM dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Kata Kunci: *Kompetensi; penilaian kompetensi; sistem merit; analisis jabatan; manajemen SDM.*

ABSTRACT

Human resources are the main strategic factor in efforts to increase the nation's competitiveness. Bureaucratic reform in the human resources aspects of the apparatus is carried out through structuring a merit-based human resource management system for the apparatus to realize Good Governance. This research analyzes the successful implementation of the Governor of East Kalimantan Province Regulation Number 14 of 2019 which regulates the existence of the Regional Technical Implementation Unit for Employee Competency Assessment, the Regional Civil Service Agency of East Kalimantan Province in its function of

carrying out regional technical personnel activities in the field of employee competency assessment. Through a qualitative approach and the use of interactive analysis, this research describes the findings that the implementation of the competency assessment policy for State Civil Servant carried out by the Regional Technical Implementation Unit for Employee Competency Assessment, the Regional Civil Service Agency of East Kalimantan Province is in line with the commitment and efforts of the East Kalimantan Provincial Government in implement human resource management policies based on a merit system. This is because there is implementor compliance with the underlying policy so that it is in line with the working procedures of the existing organizational structure, as well as performance or implementation achievements that achieve policy targets, both at the provincial and district/city levels in East Kalimantan. Although until 2022, the Regional Technical Implementation Unit for Employee Competency Assessment facility is still utilized by only a few regional officials and faces limited human resources in carrying out its duties and functions.

Keywords: *Competency; competency assessment; merit system; job analysis; human resource management.*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi abad 21, setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan kualitas Sumberdaya Manusia (SDM) yang proaktif terhadap setiap perubahan. Bahkan sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, setiap organisasi perlu menjaga kontinuitasnya sehingga harus adaptif terhadap setiap perubahan dan ketidakpastian lingkungan. Terlebih bagi organisasi sektor publik yang memiliki fungsi utama dalam hal pemenuhan kebutuhan publik. Dengan demikian, ketersediaan SDM yang bermutu dan terampil untuk mendukung kualitas pelayanan publik mutlak menjadi kebutuhan organisasi.

Reformasi birokrasi sebagai upaya pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan

melingkupi berbagai aspek, diantaranya kelembagaan (organisasi), SDM Aparatur hingga ketatalaksanaan. Reformasi birokrasi wajib memfokuskan aspek SDM Aparatur sebab SDM merupakan faktor strategis yang utama untuk meningkatkan daya saing bangsa di era disrupsi saat ini. Pfeffer (1996) mengemukakan bahwa pada kompetisi global, hanya ada satu landasan untuk dapat mencapai suatu keunggulan bersaing yaitu dengan mengelola SDM dalam organisasi secara efektif.

Reformasi birokrasi pada aspek SDM Aparatur mencakup salah satunya pada bidang penataan sistem manajemen SDM Aparatur. Dalam penataan sistem manajemen SDM Aparatur, analisis pekerjaan merupakan komponen penting dalam rangka mewujudkan *Good Governance* sebab

batu penjurur organisasi adalah seperangkat pekerjaan yang dilakukan oleh SDM Aparaturnya. Maka dari itu, perencanaan SDM yang baik dibutuhkan. Werther dan Davis (1993) mengemukakan bahwa kompetisi strategi organisasi dari suatu organisasi secara keseluruhan menjadi dasar dari perencanaan SDM, dimana proses analisis dan identifikasi serta kebutuhan akan SDM tersedia agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Pekerjaan merupakan entitas organisasional, maka pengkajian dan pemahaman pekerjaan melalui proses analisis pekerjaan merupakan bagian vital dari setiap program manajemen SDM Aparatur. Pekerjaan harus dirancang untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasional. Analisis pekerjaan merupakan *blue print* organisasi sebab tiap pekerjaan merupakan bangunan dasar yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasional yang luas. Simamora (2004) mengemukakan bahwa analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas kerja utama di dalam sebuah posisi serta kualifikasinya (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas. Tujuan analisis pekerjaan adalah mendefinisikan setiap pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakannya. Produk akhir dari sebuah analisis pekerjaan adalah

deskripsi tertulis dari persyaratan aktual pekerjaan.

Pekerjaan dapat dianalisis berdasarkan beberapa komponen dan ditata ke dalam sebuah hirarki aktivitas-aktivitas pekerjaan, salah satunya adalah komponen jabatan. Jabatan adalah perpaduan pekerjaan-pekerjaan di seluruh organisasi berdasarkan keahlian, upaya dan tanggungjawab yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan (Simamora, 2004). Analisis jabatan yang berbasis kinerja menjadi kebutuhan penting pada setiap satuan organisasi untuk menghasilkan ASN yang berdaya guna dan berhasil guna. Analisis jabatan menjadi proses penilaian atas kompetensi yang perlu dimiliki oleh SDM Aparatur untuk dapat menduduki suatu jabatan tertentu. Kompetensi merujuk pada jenis keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk menunaikan sebuah pekerjaan secara efektif. Informasi tentang kompetensi digunakan dalam mendefinisikan persyaratan kerja untuk seleksi dan penempatan, penentuan jalur karir, perencanaan desain organisasi, penentuan kebutuhan pelatihan, dan terkadang untuk pelaksanaan evaluasi pekerjaan.

Penilaian kompetensi merupakan salah satu strategi untuk mengetahui tingkat kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang melalui penilaian potensi dan kompetensi. Kompetensi seringkali dianggap sulit ditentukan dengan ukuran yang

obyektif, sehingga organisasi seringkali bergantung pada pendidikan sebagai indikator. Pendidikan mungkin relevan, tetapi sesungguhnya hanya mewakili keahlian, pengetahuan atau kemampuan tertentu yang berkaitan dengan keluaran atau perilaku kerja. Pendidikan hanya merupakan pengganti yang lebih subyektif dari aspek pengalaman dan keahlian aktual, kemampuan dan pengetahuan.

Sebelumnya sejak tahun 2008, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) telah melakukan upaya peningkatan kapasitas SDM bagi asesor dari berbagai lembaga yang kredibel di bidang penilaian kompetensi, seperti Badan Kepegawaian Negara, Dinas Psikologi Angkatan Darat, Biro Psikologi dan lainnya. UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai dipimpin oleh seorang Kepala yang dalam melaksanakan tugasnya berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala BKD. Penilaian kompetensi kemudian dilakukan dalam proses membandingkan kompetensi yang dimiliki seorang ASN dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode *assessment center* atau metode penilaian lainnya.

Dalam implementasi kebijakan terkait manajemen SDM Aparatur, pemerintah menerapkan sistem merit dimana pengelolaan SDM Aparatur berlandaskan pada prestasi (merit) kerja. Prestasi kerja adalah segenap perilaku seseorang dalam melaksanakan

pekerjaan yang dapat bernilai baik ataupun buruk, sehingga penilaian prestasi kerja pegawai dibutuhkan. Menurut Woodward (2005), konsep sistem merit memiliki fokus utama pada prestasi kerja dalam rangka perbaikan atau peningkatan. Maka dari itu, tentu penerapan sistem merit mencerminkan pelaksanaan manajemen SDM Aparatur ditujukan untuk meningkatkan kinerja SDM Aparatur yang produktif dan berkesinambungan.

Namun demikian, Woodward (2005) menyatakan bahwa walaupun secara tradisional sistem merit dijadikan dasar kebijakan dan praktik manajemen SDM pada sektor publik, dalam penerapannya saat ini sistem merit lebih dikaitkan dengan kompensasi atau *merit pay* daripada dikaitkan dengan nilai-nilai dasar perilaku dalam manajemen SDM sektor publik.

Sejalan dengan penerapan sistem merit di dalam manajemen SDM Aparatur tersebut, Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur berkomitmen dan menyandarkan diri pada regulasi terkait penilaian kompetensi melalui Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Timur Nomor 14 Tahun 2019 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Unit Pelaksana Teknis Daerah Penilaian Kompetensi Pegawai.

Bagaimana keberhasilan implementasi penilaian kompetensi ASN berbasis sistem merit tersebut, dalam penelitian ini dikaji melalui fokus pada dua perihal utama dari teori Ripley dan Franklin (dalam Winarno, 2007)

mengenai fokus dalam analisis terhadap suatu implementasi kebijakan yang mencakup: 1) Kepatuhan, dan 2) Apa yang terjadi dan mengapa. Melalui teori ini, Ripley dan Franklin (dalam Winarno, 2007) memperkenalkan pendekatan kepatuhan dalam literatur administrasi publik, yang memusatkan perhatian pada tingkat kepatuhan pelaksana terhadap atasannya. Perspektif kepatuhan juga dikatakan merupakan analisis karakter dan kualitas perilaku organisasi. Disamping itu, teori ini juga memperkenalkan pendekatan faktual yang berasumsi bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi proses implementasi suatu kebijakan yang mengharuskan implementor perlu lebih leluasa menyesuaikan dirinya.

Tolak ukur keberhasilan implementasi kebijakan dilihat dari tingkat kepatuhan (*compliance*) yang menekankan diantaranya pada tingkat kepatuhan implementor terhadap aturan, petunjuk pelaksanaan hingga jadwal program. Indikator dari fokus kepatuhan ini adalah perilaku implementor dan pemahaman implementor terhadap kebijakan. Sedangkan dilihat dari fokus apa yang terjadi dan mengapa, tolak ukurnya menekankan pada kinerja implementasi atau capaian dari implementasi. Beberapa hal yang penting di dalam fokus ini adalah banyaknya aktor yang terlibat, kejelasan tujuan, partisipasi semua unit pemerintahan dan faktor-

faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakannya.

Maka penelitian ini memberi sumbangsih dalam kajian evaluasi keberhasilan implementasi kebijakan penilaian kompetensi ASN berbasis merit sistem yang telah dilakukan di Provinsi Kalimantan Timur oleh UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur.

KAJIAN PUSTAKA

Teori maupun konsepsi yang menjadi landasan konseptual penelitian ini adalah teori mengenai Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM), Manajemen Mutu SDM dan Penilaian Kompetensi. Selain itu, dibutuhkan pula pemahaman atas konsep kompetensi.

Sumberdaya Manusia (SDM) merupakan unsur investasi efektif suatu organisasi yang perlu dikelola sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen SDM mengandung pengertian sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan SDM oleh organisasi (French dalam Sedarmayanti, 2012).

Manajemen SDM mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumberdaya lainnya, karena obyek yang dikelola adalah manusia. Sehingga keberhasilan atau kegagalan manajemen SDM akan mempunyai dampak yang sangat luas. Sedarmayanti (2012) menyatakan bahwa manajemen SDM merupakan suatu pengakuan

terhadap pentingnya SDM atau tenaga kerja dalam organisasi, dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi serta kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

SDM perlu dikembangkan dan pengembangan SDM memerlukan beragam perspektif agar eksistensi daya saing organisasi dan mutu SDM akan mampu bertahan dalam waktu yang relatif lama (Mangkuprawira, 2009). Melalui manajemen SDM, daya guna dan hasil guna SDM dalam organisasi akan meningkat, sehingga kemudian satuan kerja yang efektif pun akan dapat terbentuk dalam organisasi.

Pemahaman tentang mutu SDM dalam pendekatan Manajemen Mutu SDM modern, dicermati sebagai upaya membangun pendekatan yang lebih holistik dan komprehensif serta integral. SDM tidak dipahami sebagai manusia yang memiliki ciri-ciri yang sama karena dalam SDM sifat mereka cenderung beragam dan tidak mampu bekerja sendiri, melainkan harus bekerjasama (Mangkuprawira, 2009).

Mutu SDM meliputi mutu potensi diri, mutu proses dan mutu kinerja. Mutu potensi diri antara lain Tingkat pengetahuan, etos kerja, sikap, keterampilan, Kesehatan, kedisiplinan, loyalitas kerja, dan kejujuran. Mutu proses antara lain dilihat dari komitmen, Tingkat keamanan kerja pribadi, dan mutu kehidupan kerja SDM. Sedangkan mutu kinerja dilihat dari hasil atau output kerja antara lain berupa produktivitas kerja, produktivitas

organisasi dan kesejahteraan SDM (Mangkuprawira dan Hubeis, 2017).

Seorang SDM memiliki mutu tertentu apabila sesuai dengan standar mutu dan kompetensi yang telah ditentukan oleh organisasi (Mangkuprawira, 2009). Dengan kata lain, mutu diartikan sebagai adanya kesesuaian seorang individu SDM dengan kebutuhan pasar kerja.

Kemudian dampak lanjutannya adalah mutu SDM yang tinggi umumnya diikuti dengan kinerja yang tinggi pula (Mangkuprawira, 2009). Selain itu, karir sudah menjadi kebutuhan SDM. Sehingga kepastian karir yang jelas akan mendorong setiap SDM untuk meningkatkan mutu diri dan kinerjanya. Di sinilah kemudian diperlukan program penilaian dan pengembangan mutu SDM melalui peningkatan motivasi, pengetahuan, talenta dan kinerja pribadi SDM secara holistik dan berkesinambungan.

Penilaian mutu dan kinerja SDM umumnya dilakukan secara formal atau terstruktur. Salah satunya dapat dilakukan melalui penilaian kompetensi. Kompetensi adalah kombinasi kecakapan (*skills*), kemampuan (*abilities*), dan pengetahuan (*knowledge*) yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu tugas spesifik (*National Postsecondary Education Cooperative*, dalam Apriani, 2009).

Sejumlah pakar (Crunkilton, 1984; McAshan, 1989; Hersey dan Blanchard, 1995; Mulyasa, 2004; dalam

Apriani, 2009) menjelaskan kompetensi merupakan seperangkat perilaku atau perbuatan seseorang yang meliputi kemampuan umum, keterampilan dan pengetahuan tentang kebijaksanaan, aturan dan pedoman pelaksanaan tugas, dapat diamati dan diteliti.

Adapun beberapa aspek dalam konsep kompetensi dikemukakan oleh Gordon, 1988; Mulyasa, 2004 (dalam Apriani, 2009) mencakup: pengetahuan (*knowledge*) adalah kesadaran dalam bidang kognitif; pemahaman (*understanding*) adalah kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu; kemampuan (*skill*) adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya; nilai (*value*) adalah standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang; sikap (*attitude*) adalah perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar; minat (*interest*) adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.

Selanjutnya, penilaian kompetensi adalah proses membandingkan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pemegang jabatan atau calon pemegang jabatan (Pedoman Penilaian Kompetensi PNS Badan Kepegawaian Nasional Nomor 23 Tahun 2011 dalam Noor dan Muharsih, 2020). Penerapan penilaian kompetensi dengan sistem

merit dipandang sebagai upaya reformasi birokrasi dalam hal manajemen ASN.

METODE

Metode pendekatan kualitatif dan penggunaan metode deskriptif, tahap pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan pada November hingga Desember 2023 di UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur sebagai implementor dari pelaksanaan kebijakan manajemen SDM di bidang penilaian kompetensi ASN di lingkungan Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data sekunder dari berbagai laporan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja dari UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur serta data primer yang bersumber dari wawancara terhadap sejumlah key informan yang terdiri dari Kepala Seksi Pengujian dan Penilaian serta Kepala Seksi Pengembangan Instrumen UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan alat analisis data model interaktif dari Miles dkk (2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 14 Tahun 2019 mengatur tentang pembentukan dan penyusunan UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai yang bernaung di bawah organisasi BKD Provinsi Kalimantan Timur.

Adapun yang dimaksud dengan Penilaian Kompetensi Pegawai adalah metode mengidentifikasi keahlian, pengetahuan dan karakteristik pribadi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja terbaik dalam pekerjaannya.

Dalam implementasi kebijakan teknis operasional tentang penilaian kompetensi ASN, pada bidang yang terkait yaitu Bidang Perencanaan, Evaluasi dan Penilaian Kompetensi Pegawai, UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai telah memiliki susunan organisasi, uraian tugas dan fungsi, tata laksana hingga pembiayaan yang sesuai dengan Peraturan Gubernur yang memayunginya. Sehingga, dapat dikatakan telah berjalan sesuai dengan kebijakan yang ada.

Tugas pokok UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai adalah melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis BKD di bidang Penilaian Kompetensi Pegawai dan melaksanakan urusan ketatausahaan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai memiliki sejumlah fungsi sebagai berikut:

1. Penyusunan rencana teknis operasional pelaksanaan Penilaian Kompetensi Pegawai.
2. Pelaksanaan kebijakan teknis operasional di bidang perencanaan, evaluasi dan Penilaian Kompetensi Pegawai.
3. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan Penilaian Kompetensi Pegawai.

4. Pengelolaan urusan ketatausahaan.
5. Pembinaan kelompok Jabatan Fungsional, dan
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala BKD sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pada UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur terdapat berbagai program kerja yang telah dilaksanakan oleh tiap-tiap Seksi, dimana salah satu program kerja utama mereka adalah peningkatan keterampilan atau skill pegawai melalui beberapa macam pelatihan, baik dalam lingkup daerah (kabupaten/kota) maupun nasional.

1. Kepatuhan Implementor

Ripley dan Franklin (dalam Winarno, 2007) menyatakan bahwa faktor kepatuhan di dalam implementasi kebijakan terjabar dalam perilaku implementor dan pemahaman implementor terhadap kebijakan. Implementor dalam kebijakan penilaian kompetensi ASN di UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur adalah para pegawai UPTD yang telah menjalankan tugasnya sesuai dengan Struktur Organisasi dan tata kerja hingga *Standard Operational Procedure (SOP)* yang berlaku, sehingga memberikan pelayanan publik dengan baik. Dengan demikian, pemahaman implementor terhadap kebijakan pun dapat diketahui juga memiliki nilai yang baik karena mampu melaksanakan tugasnya dengan baik

sesuai isi dari Peraturan Gubernur yang ada.

Adapun struktur organisasi UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur terdiri atas: Kepala UPTD, Sub Bagian Tata Usaha, Seksi Pengujian dan Penilaian, Seksi Pengembangan Instrumen dan Kelompok Jabatan Fungsional. Untuk implementasi kebijakan Penilaian Kompetensi ASN, bagian organisasi yang sangat relevan adalah Seksi Pengujian dan Penilaian yang memiliki tugas pokok melakukan pengumpulan dan penyiapan bahan serta melaksanakan pengujian dan Penilaian Kompetensi Pegawai. Bagian lain dari organisasi pelaksana Penilaian Kompetensi yang menjadi pendukung penting adalah Seksi Pengembangan Instrumen, yang memiliki tugas pokok melakukan pengumpulan dan penyiapan bahan serta melaksanakan pengembangan instrumen pengujian kompetensi pegawai, baik uji kompetensi teknis, manajerial, maupun sosial kultural.

Kompetensi teknis meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Kompetensi manajerial meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan untuk memimpin

dan/atau mengelola unit organisasi. Sedangkan kompetensi sosial kultural meliputi 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.

Hal ini sejalan dengan pendapat Raymond et.al (2004) yang menyatakan bahwa analisis jabatan adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu. Maka diantara rangkaian proses analisis jabatan tersebut, penilaian kompetensi menjadi hal yang sangat penting untuk mengukur kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dasar tertentu, mengukur keputusan penentuan cara kerja penyelesaian pekerjaan secara berkelompok, mengukur cara seseorang mendesain pekerjaan bagi bawahannya agar kinerjanya meningkat, menilai jenis keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu, menilai karakteristik yang cocok untuk penempatan seseorang, dan sebagainya, yang dapat dinilai dari

uji-uji kompetensi yang dilaksanakan melalui UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur.

Bahkan Yoder (dalam Rachmawati, 2008) menyatakan bahwa analisis jabatan kadang-kadang disebut dengan studi jabatan sebab prosedur yang dilakukan atas setiap jabatan mampu mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggungjawab dan kebutuhan pegawai. Maka dalam rangka melengkapi analisis jabatan itu, penilaian kompetensi seseorang diperlukan sebab dapat menghasilkan informasi tentang sejumlah hasil pengukuran dari kemampuan, pengetahuan hingga karakteristik seseorang untuk dapat dipastikan tepat atau tidak apabila ditempatkan pada suatu jabatan tertentu.

Kemudian terkait dengan tata kerja, telah diatur secara jelas di dalam Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 14 Tahun 2019 bahwa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur wajib menerapkan prinsip tentang pola mekanisme hubungan kerja dan koordinasi, baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah serta instansi lain di luar Pemerintah Daerah. Pelaksanaan tugas dan fungsi dalam

bidang Penilaian Kompetensi bagi ASN oleh UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai seluruhnya dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Provinsi Kalimantan Timur.

2. Apa yang Terjadi dan Mengapa (Kinerja atau Capaian Implementasi)

Pada UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur terdapat berbagai program kerja yang telah dilaksanakan oleh tiap-tiap Seksi, dimana salah satu program kerja utama mereka adalah peningkatan keterampilan atau *skill* pegawai melalui beberapa macam pelatihan, baik dalam lingkup daerah (kabupaten/kota) maupun nasional. Untuk Seksi Pengujian dan Penilaian, tentu pelaksanaan Penilaian Kompetensi merupakan tahapan dalam proses penilaian untuk menentukan apakah suatu pekerjaan atau jabatan mampu diberikan kepada peserta penilaian sebagai langkah memilih sasaran pegawai yang tepat untuk suatu jabatan tertentu.

Kinerja atau capaian implementasi kebijakan Penilaian Kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur yang telah dilakukan UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur tercatat sebagaimana tampak pada tabel 1.

Selain melayani Penilaian lingkungan Pemerintah Kompetensi ASN di lingkungan Kabupaten/Kota. Data kinerja Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai juga memiliki kinerja atau capaian implementasi kebijakan Penilaian Kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota. Data kinerja tersebut tampak pada tabel 2.

Tabel 1. Kegiatan Fasilitasi Bagi ASN Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur

No.	Kegiatan	Pelaksanaan	Jumlah Peserta
1	Penilaian Kompetensi bagi Jabatan Fungsional Pengawas Ahli Madya di lingkungan Inspektorat Prov. Kaltim	14 – 15 April 2020	8
2	Penilaian Kompetensi dengan <i>Assessment Center</i> bagi Seleksi Terbuka JPT Pratama Jabatan Sekretaris Daerah di lingkungan Pemerintah Prov. Kaltim	24 Agustus – 15 September 2020	70
3	Penilaian Kompetensi bagi Jabatan Pelaksana dan Fungsional Tertentu di lingkungan BKD Prov. Kaltim	17 – 24 November 2020	32
4	Seleksi Terbuka JPTP di lingkungan Pemerintah Prov. Kaltim	2 – 4 Februari 2021	21

Sumber: (UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur, 2022)

**Tabel 2.
Kegiatan Fasilitasi Bagi ASN Pemerintah Kabupaten/Kota di Kalimantan Timur**

No.	Kegiatan	Pelaksanaan	Jumlah Peserta
1	Penilaian Kompetensi dengan <i>Assessment Center</i> bagi Seleksi Terbuka JPT Pratama Jabatan Sekretaris Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat	11 – 13 Mei 2020	3
2	Penilaian Kompetensi dengan <i>Assessment Center</i> bagi Seleksi Terbuka JPT Pratama Jabatan Sekretaris Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu	8 – 10 Juni 2020	3
3	Penilaian Kompetensi dengan <i>Assessment Center</i> bagi Seleksi Terbuka JPT Pratama Jabatan Sekretaris Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Bontang	13 – 15 Juli 2020	12
4	Penilaian Kompetensi dengan <i>Assessment Center</i> bagi Seleksi Terbuka JPT Pratama	10 – 13 Agustus 2020	16

	Jabatan Sekretaris Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Balikpapan		
5	Penilaian Kompetensi dengan <i>Assessment Center</i> bagi Seleksi Terbuka JPT Pratama Jabatan Sekretaris Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Bontang	20 – 22 Oktober 2020	19

Sumber: (UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur, 2022)

Kinerja atau capaian implementasi kebijakan Penilaian Kompetensi juga dilakukan oleh UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai bagi pegawai non ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, dengan data tersaji pada tabel 3.

Tabel 3. Kegiatan Fasilitasi Bagi Non ASN Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur

No.	Kegiatan	Pelaksanaan	Jumlah Peserta
1	Evaluasi Individual bagi Pegawai Non ASN Sekretariat DP Korpri Pemprov. Kaltim	20 – 21 Februari 2020	28
2	Psikotes dan Dinamika Kelompok Komisi Informasi Pemerintah Prov. Kaltim	23 – 25 Juni 2020	30
3	Seleksi Tenaga Non ASN Diskominfo Prov. Kaltim	15 Desember 2020	61
4	Seleksi Tenaga Non ASN Dinas Peternakan Prov. Kaltim	22 Desember 2020	44
5	Seleksi Tenaga Non ASN BPKAD Prov. Kaltim	13 Januari 2021	39
6	Seleksi Tenaga Non ASN Dinas Pangan, Tanaman Pangan & Holtikultura Prov. Kaltim	19 – 21 Januari 2021	142
7	Seleksi Tenaga Non ASN Dinas Peternakan Prov. Kaltim	24 Januari 2021	50

Sumber: (UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur, 2022)

Ripley dan Franklin (dalam Winarno, 2007) menyatakan bahwa faktor apa yang terjadi dan mengapa di dalam implementasi kebijakan terjabar dalam beberapa hal, yang berdasarkan temuan penelitian adalah sebagai berikut:

a) Banyaknya aktor yang terlibat

UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan

Timur telah memiliki program-program yang sesuai dengan Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 14 Tahun 2019, namun masih menghadapi keterbatasan SDM pelaksana tugas di beberapa Seksi dalam struktur organisasinya sehingga beban kerja pegawai cukup berat dalam mengemban misi sebagai pelaksana

fungsi penilaian kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan pegawai. Adapun jumlah SDM di Timur tersaji pada tabel 4 dan 5.

UPTD Penilaian Kompetensi

Tabel 4. Keadaan SDM UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai BKD Prov. Kaltim Berdasarkan Status Kepegawaian

No.	Status Kepegawaian	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	PNS dan CPNS	1	11	12
2	Tenaga kontrak	4	4	8
JUMLAH		5	15	20

Sumber: (UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur, 2022)

Tabel 5. Keadaan SDM UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai BKD Prov. Kaltim Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan Terakhir	PNS dan CPNS	Tenaga Kontrak	Jumlah
1	S2 / Magister	2	2	4
2	S1 / Sarjana	8	0	8
3	D4	1	1	2
4	D3	1	1	2
5	SLTA	0	4	8
6	SLTP	0	0	0
JUMLAH		12	8	20

Sumber: (UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur, 2022)

b) Kejelasan tujuan

Melalui Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 14 Tahun 2019, tujuan penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai telah sangat jelas, sebagai latar belakang dibentuknya UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur. Kejelasan tujuan kebijakan ini melancarkan terlaksananya kegiatan penilaian kompetensi ASN oleh implementor atas rumusan kebijakan yang telah dibuat.

c) Partisipasi semua unit pemerintahan

Di dalam pelaksanaan tugas Penilaian Kompetensi Pegawai, tentu saja terdapat keterlibatan BKD Provinsi Kalimantan Timur sebagai Perangkat Daerah induk yang membawahi UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai. Data hasil uji kompetensi tentu saja diterima dan digunakan oleh BKD Provinsi Kalimantan Timur beserta seluruh Perangkat Daerah yang menggunakan fasilitas ini atas kepentingan mereka untuk melakukan analisis pekerjaan dan jabatan di lingkungan organisasi mereka masing-masing. Maka dari

itu keterlibatan semua unit pemerintahan yang ada, sangat penting bagi keberhasilan reformasi manajemen SDM sektor publik. Hal ini sejalan dengan pendapat Pfeffer (1995) yang mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan SDM secara efektif. Hal ini dapat diperoleh dengan menerapkan semua praktik secara berkaitan dan bersama-sama untuk pencapaian kebutuhan dan tujuan yang sama.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penilaian Kompetensi ASN

Faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan dalam penelitian ini lebih difokuskan pada faktor yang bersifat menghambat. Adapun temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Penilaian Kompetensi ASN yang dilaksanakan oleh UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur terkait dengan perihal teknis yang berupa ketidakstabilan jaringan internet pada saat kegiatan penilaian kompetensi sedang berlangsung.

Sebuah organisasi harus menyadari dan memahami hasil yang akan diperoleh dari penilaian kompetensi di mana dapat tergantung dari beberapa faktor seperti biaya atau anggaran, struktur organisasi, bahkan teknologi yang digunakan dalam proses itu, sebagaimana temuan dalam penelitian ini.

Rachmawati (2008) menyatakan bahwa teknologi mempunyai dampak terhadap proses analisis pekerjaan atau jabatan (termasuk dalam proses penilaian kompetensi). Jenis pekerjaan, alat yang digunakan, tata letak bahkan teknik untuk menghasilkan *output* produk merupakan beberapa alasan penyebab kendala yang dapat menghambat kelancaran dari kegiatan mendesain pekerjaan, bahkan dalam kegiatan penilaian kompetensi sebagai bagian dari proses analisis jabatan.

KESIMPULAN

Implementasi kebijakan Penilaian Kompetensi ASN yang dilaksanakan oleh UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, BKD Provinsi Kalimantan Timur telah sejalan dengan komitmen dan upaya Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur menerapkan kebijakan manajemen ASN yang berbasis sistem merit. Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 14 Tahun 2019 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai telah diimplementasikan dengan baik. UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai telah berfungsi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi dan tata kerja yang telah ditetapkan, termasuk pula dalam pemanfaatan pembiayaannya.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, UPTD Penilaian

Kompetensi Pegawai juga tidak terlepas dari penyesuaiannya dengan instansi induknya, yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Timur, baik dari aspek visi misi, kelembagaan, ketatalaksanaan, SDM maupun berbagai kegiatan pengembangan SDMnya. Meskipun demikian, pemanfaatan UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai belum maksimal, masih banyak Perangkat Daerah pada level Provinsi maupun Kabupaten/Kota di Kalimantan Timur yang belum memanfaatkan fasilitas ini dalam proses analisis pekerjaan dan jabatan untuk manajemen SDM organisasinya. Tercatat dari serangkaian kegiatan Penilaian Kompetensi yang pernah dilaksanakan oleh UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai, baru sebagian kecil Perangkat Daerah yang mempergunakan fasilitas ini.

Memperhatikan masih terbatasnya SDM di UPTD Penilaian

Kompetensi Pegawai saat ini, peneliti menganjurkan agar dapat dilakukan penambahan SDM untuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi ini dalam upaya peningkatan manajemen SDM Aparatur yang lebih optimal di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Selain itu, diperlukan pula peningkatan sarana penyedia jaringan internet yang lebih baik pada kantor UPTD Penilaian Kompetensi Pegawai untuk menjamin kelancaran pelaksanaan uji kompetensi yang lebih lancar, misalnya dengan memperhatikan pemilihan dan perawatan kabel LAN (*Local Area Network*) yang dapat memberikan kecepatan internet yang stabil, dan penyediaan *network card* cadangan hingga penyediaan *wi-fi repeater* untuk memperluas jangkauan sinyal pemakaian internet.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriani, F. (2009). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja. *BISNIS DAN BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 16(1), 13-17, <https://scholarhub.ui.ac.id/jbb/vol16/iss1/3>
- Mangkuprawira, T.S. (2009). *Horison Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. IPB Press. Bandung.
- Mangkuprawira, T.S. dan Hubeis, A.V. (2017). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook*. Third Edition. SAGE Publication.
- Moon, P. (1993). *Penilaian Karyawan*. Seri Manajemen No. 158. Lembaga PPM dan PT. Binaman Pressindo. Jakarta.

- Noor, M. dan Muharsih. (2020). Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Implementasi Merit Sistem. *Public Service and Governance Journal*, 1(2), 1-21, <https://jurnal2.untagsmg.ac.id/index.php/psgi/article/view/590>
- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. *Academy Management of Executive*. 9(1), 55-72. <https://www.jstor.org/stable/4166208>
- Pfeffer, M. (1996). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Harvard Business School Press, MA.
- Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Timur Nomor 14 Tahun 2019 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Unit Pelaksana Teknis Daerah Penilaian Kompetensi Pegawai.
- Rachmawati, Ike Kusdayah. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Yogyakarta.
- Raymond, A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart dan Patrick M. Wright. *Fundamentals of Human Resources Management*. McGraw-Hill. Boston.
- Sedarmayanti. (2012). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. STIE YKPN. Aditya Media. Yogyakarta.
- Werther Jr, William B. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill. New York.
- Winarno, Budi. (2007). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Media Pressindo. Yogyakarta.
- Woodward, C.A. (2005). Merit by Any Other Name - Reframing the Civil Service First Principle, *Public Administration Review*, 65(1), 109-116. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2005.00435.x>