Efektifitas Penyelenggaraan *Assessment Center* Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang

(Studi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Gelar Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

MUHAMMAD FARUQ MUBAROK

155030100111014

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ILMU ADMINITRASI PUBLIK

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2019

repository.ub.ac.id

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

-MOTTO-

‘ORANG YANG MEMPERJUANGKAN UMAT **TIDAK AKAN KEKURANGAN** , DAN ORANG YANG MEMEPRJUANGKAN DIRI SENDIRI **BELUM TENTU BERLEBIHAN’.**

DR. KH. AHMAD HASYIM MUZADI

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGG
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMUADMINISTRASI
Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul	: Efektifitas Penyelenggaraan *Assessment Centre* Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang (Studi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)
Disusun oleh	: Muhammad Faruq Mubarok
NIM	: 155030100111014
Fakultas	: Ilmu Administrasi
Jurusan	: Administrasi Publik
Program Studi	: Ilmu Administrasi Publik

Malang, 22 April 2019
Komisi Pembimbing,

Ketua Komisi Pembimbing	Anggota Komisi Pembimbing
Dr. Farida Nurani, S.Sos., M.Si	Drs. Romula Adiono,. M.AP
NIP 19700721 200501 2 001	NIP 19620401 198703 1 003

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari	: Kamis
Tanggal	: 2 Mei 2019
Waktu	: 9.30 - 10.30 WIB
Skripsi Atas Nama	: Muhammad Faruq Mubarok
Judul	: Efektifitas Penyelenggaraan *Assessment Center* Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang (Studi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Dr. Farida Nurani, S.Sos,. M.SI.
NIP. 19700721 200501 2 001

Anggota

Drs. Romula Adiono, M.AP
NIP. 19620401 198703 1 003

Anggota

Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin
NIP. 19450817 197412 2 001

Anggota

Andhyka Muttaqin, S.AP., M.PA
NIK. 2011078504211000

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMUADMINISTRASI
Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi yang berjudul "Efektifitas Penyelenggaraan *Assessment Centre* Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang (Studi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)" tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 20113, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 22 April 2019

TEMPEL
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Muhammad Faruq Mubarok
NIM. 155030100111014

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Kupersembahkan Karyaku
Kepada Ayahanda dan Ibunda Tercinta
Kakak ku tersayang
Serta semua sahabat-sahabatku

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

Ibu Dr. Farida nurani, S.Sos,. M. Si selaku pembimbing utama dan Bapak Romula Adiono, S.AP, M. AP selaku anggota komisi pembimbing . Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Bapak Andy Fefta Wijaya, Drs., M.DA., Ph.D, selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik , Ibu Indira Sri Wahyuni STP selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi.dan seterusnya. Rekan-rekan angkatan 2015 yang telah banyak memberikan bantuan dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini

Terima kasih penulis persembahkan kepada Ibunda Dan Ayahanda tercinta atas dorongan dan doa yang tulus ikhlas mengiringi penulis selama menuntu ilmu dan teman-teman dari Pesantren Al Hikam Malang yang banyak memeberikan dukungan dalm penulisan ini.

Malang, 22 April 2019

Penulis

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

RINGKASAN

Faruq mubarok , Muhammad. 2019. **Efektifitas Penyelenggaraan Assessment Center Dalam Upaya Penyesuaiaan Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai Dalam Organisasi Perangakat Daerah Kota Malang (Studi Pada. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**), Skripsi. Universitas Brawijaya Dr. Farida Nurani, S. Sos,. M.Si.(150+ xvi)

Pergeseran sentralisasi ke desentralisasi memberikan hak otonomi kepada daerah. Hal tersebut merupakan hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk dapat mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan. Dengan adanya desentralisasi ini pemerintah kota malang memiliki hak untuk mengatur daerahnya termasuk dalam mengatur sumberdaya aparatur atau pegawai negeri sipil. Hal tersebut meruapakan pengelolaan PNS yang termasuk didalamnya mutasi jabatan yang terdiri dari rotasi, promosi dan mutasi pada PNS di kota Malang yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi. Untuk mencapai mutasi pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan kualifiaksai tersebut kota malang menggunakan sebuah sistem penilaian yaitu Assessment center.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis efektifitas, faktor pendukung, dan faktor penghambat dari penyelenggaraan Asessment center dalam menciptakan birokrasi di kota malang yang baik. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedang metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis Miles, Huberman dan saldana yang terdiri dari pengumpulan data, kondensasi data penyajian data dan penarikan kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa *asessment center* yang dilaksanakan oleh Badan kepegawaian daerah Kota Malang dapat dinilai cukup efektif dan akan menjadi efektif jika sosialisasi terkait penyelenggaaraan *assessment center* untuk upaya penyesuaian kompetensi dan kualifikasi pegawai atau PNS. Hal ini dapat ditunjukan bahwa dari hasil *asesment center* sudah dijadikan dasar untuk pelantikan pejabat baru setelah beberapa bulan setelah penyelenggaraan Asessment tersebut. Hal tersebut dapat diartikan bahwa Asessment center di Kota Malang sudah dijadikan landasan untuk mengetahui kompetensi dan kualifikasi pegawai, sehingga pegawai tersebut dapat di posisikan atau dapat dimutasi (rotasi, promosi dan dimutasi) di tempat yang tepat sehingga terciptanya *the right man in the right place.*

Kata kunci: efektifitas, Asessment center, kompetensi dan kualifikasi.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

SUMMARY

Faruq mubarok , Muhammad. 2019. **Implementation of Assessment Center Effectiveness in Efforts to Adjust Employee Competencies and Qualifications in Regional Charity Organizations in Malang City (Study of Malang Regional Personnel Agency).** Essay. Universitas Brawijaya. Dr. Farida Nurani, S. Sos,. M.Si.(150+ xvi)

Choosing centralization to decentralization, giving the right of autonomy to the regions. This is an autonomous right, authority and authority to be given and governed by the government. With this decentralization, the Malang city government has the right to determine its area including in the form of apparatus or civil servants. This is related to the management of civil servants which include mutations in positions which consist of transfers, promotions and transfers to civil servants in Malang that are in accordance with their competencies and qualifications. To achieve mutations that are in accordance with their competencies and qualifications, the city uses an Assessment Center assessment system.

This study has the purpose of describing and analyzing the effectiveness, supporting factors, and inhibiting factors of the implementation of the Assessment Center in creating a good bureaucracy in the poor city. This research uses descriptive research using qualitative methods. Data collected using interviews, observation and documentation. While the method of data analysis in this study uses Miles, Huberman and Saldana analysis which consists of combining data, condensing data presenting data and merging

Based on the results of the study, it can be seen that the assessment center conducted by the Malang City Regional Personnel Agency has been said to be sufficient effective and will be effective if the socialization is related to the implementation of the assessment center in an effort to adjust the competence and qualifications of employees or civil servants. This can be shown that the results of the assessment center have been used as the basis for the inauguration of new officials after several months after the assessment was held. This can be interpreted that the Asessment center in Malang has been used as the basis for knowing employee competencies and qualifications, so that employees can be positioned or can be transferred (rotation, promotion and transfer) in the right place so that the right man in the right place is created.

Keywords: effectiveness, assessment center, competence and qualifications

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan syukur alhamdulilah kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmad dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yag berjudul "Efektifitas Penyelenggaraan *Assessment Centre* Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang (Studi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)" Skripsi ini merupakan tugas terakhir sebagai salah satu persyaratan lulus untuk mendapatkan gelar Sarjana Aadministrasi Publik Pada Prodi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada:

1. Prof Dr. Bambang Supriyono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Andy Fefta Wijaya, Drs., M.DA., Ph.D, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik universitas Brawijaya
3. Ibu Dr. Farida nurani, S.Sos,. M. Si. Selaku ketua komisi pembimbing yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiranya untuk memebrikan bimbingan,

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

arahan dan masukan baik secara teknis, teoritias maupun moril sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik

4. Bapak Romula Adiono, S.AP, M. AP. selaku anggota komisi pembimbing
5. Ibu Indira Sri Wahyuni STP selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi.
6. Bapak Hendro Martono, S.AP Kepala Subbidang Mutasi dan Promosi Bidang Mutasi
7. Ika Herani S.Psi, M.Si Ketua Pelaksana Kegiatan di Bidang Pelaksanaan Assessment di Lingkungan Pemerintah Kota Malang pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Brawijaya.
8. Teman- teman di Pesantren Mahasiswa Al Hikam Malang terutama Angkatan Panglima dan Anggota Ospam Bidik yang dapat memberikan banyak dukungan ide kepada penulis.
9. Teman-teman Administrasi Publik 2015 yang selalu mendukung dan menyemangati penulis dalam proses penyusunan skripsi.
10. Teman- teman MAGANG BKD 2018 yang memberikan dukungan moril kepada penulis.
11. Teman teman senior Administrasi Publik yang selalu membantu dalam memecahkan masalah penulis dalam proses penyusunan skripsi.
12. Bagi semua pihak yang telah membantu dan memberikan kotribusi kepada penulis dalam penyusunan skripsi.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan dan dukungan kepada pihak yang membutuhkan.

Malang, 22 April 2019

Penulis

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

DAFTAR ISI

MOTTO ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI iii
TANDA PENGESAHAN iv
PERNYATAAN ORISNALITAS SKRIPSI v
RINGKASAN vi
SUMMARY vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI..... xi
DAFTAR TABEL..... xiv
DAFTAR GAMBAR..... xv
DAFTAR LAMPIRAN..... xvi
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang..... 1
B. Rumusan Masalah..... 7
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian..... 8
D. Konstribusi Penelitian..... 9
E. Sistematika Pembahasan..... 10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA
A. Penelitian Terdahulu 13
B. Tinjauan Pustaka..... 15
1. Administrasi Publik..... 15
2. Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM)..... 16
3. Mutasi 18
4. Birokrasi 20
5. Indikator kinerja kegiatan..... 22
6. Efektifitas..... 23
a. Pengertian Efektifitas..... 23
b. Pengukuran Efektifitas..... 24
7. Kompetensi..... 26
8. Kualifikasi..... 27
9. Asessment Center..... 28
a. Pengertian Assessment Center 28
b. Tujuan dan Manfaat Assessment Center 30
c. Karakteristik Assessment Center 32
d. Jenis Ujian dan Simulasi Yang Digunakan Assessment Center 35
10. Pegawai Negeri Sipil..... 38
11. Organisasi Perangkat Daerah..... 39
a. Organisasi..... 39

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

b. Perangakat Daerah..... 41

BAB III METODE PENELITIAN 48
A. Jenis Penelitian..... 48
B. Fokus Penelitian..... 49
C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian..... 51
D. Jenis dan Sumber Data..... 52
E. Teknik Pengumpulan Data..... 55
F. Instrumen Penelitian..... 57
G. Teknik Analisis Data..... 58
H. Keabsahan Data..... 61

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 62
A. Gambaran Umum..... 62
1. Gambaran Umun Kota Malang..... 62
2. Gambaran Umum Bkd Kota Malang..... 71
B. Penyajian Data Fokus Penelitian..... 104
1. Efektifitas Penyelenggaraan Assessment Center Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi dan Kualifikasi Pegawai Dalam Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang..... 104
a. Ketetapan Sasaran Program..... 110
b. Tujuan Program 112
c. Sosialisasi Program..... 114
d. Pemantauan Program..... 117
e. Faktor pendukung dan penghambat..... 122
2. Peranan *Assessment Center* Dalam Upaya Meminimalisir Subyektifitas Mutasi Pegawai Dalam Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang..... 125
C. Analisi Data dan Pembahasan..... 127
1. Efektifitas Penyelenggaraan Assessment Center Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi dan Kualifikasi Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang..... 129
a. Ketetapan Sasaran Program..... 129
b. Sosialisasi Program..... 133
c. Tujuan Program..... 136
d. Pemantauan Program..... 140
e. Faktor pendukung dan penghambat..... 144

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2. Peranan *Assessment Center* dalam upaya meminimalisir subyektifitas mutasi pegawai pada organisasi perangkat daerah Kota Malang..... 149

BAB V PENUTUP 154

1. Kesimpulan 154
2. Saran/ Rekomendasi..... 156

DAFTAR PUSTAKA..... 157

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah PNS di Indonesia 3
Tabel 2 Pemetaan Penelitian Terdahulu 13
Tabel 3 Desain Yang Digunakan Dalam Penyelenggaraan Asessment Center 104
Tabel 4 Tahap Penyelenggaraan *Asessment Center* 108
Tabel 5 Pejabat Eselon Di Kota Malang 111
Tabel 6 Tujuan Assessment Center 113
Tabel 7 Daftar Pelantikan Pejabat Baru Di Lingkungan Pemerintah .....

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Analisis Data 59
Gambar 2 Logo Kota Malang 62
Gambar 3 Proses Self Assessment Dengan Metode Behavioral Event Questionare..... 108
Gambar 4 Proses LGD (Leader Group Decusion) dengan metode Problem Analisis 106
Gambar 5 Sambutan Dan Sosialisasi Singkat Terkait Assessment Center Oleh Walikota Malang 116
Gambar 6 Hasil Penelitian Asessment Center 118

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara 160
Lampiran 2 Kerangka Acuan Kerja Penyelenggaraan Assessment Center..... 161
Lampiran 3 Perjanjian Kerjasama 171
Lampiran 4 Surat Penelitian 177
Lampiran 5 Surat Rekomendasi Penelitian 178
Lampiran 6 Curruculum Vitae 179

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pergeseran tata pemerintahan yang awalnya sentralisasi dan berubah menjadi desentralisasi yang merupakan dampak dari tuntutan masyarakat. Pemerintah diharap dapat mengoptimalkan tugas pokok dan fungsinya. Pemerintah daerah untuk dapat menciptakan tata kelola yang baik dan demokratis. Perubahan atau pegeseran pemerintahn dari sentralisasi menuju desentralisasi merupakan iktikad baik dalam mewujudkan sebuah sistem demokrasi karena adanya hak dari daerah untuk menyelenggarakan pemerintahanya sendiri dan adanya penyerahan wewenang dari pusat untuk pemerintah daerah. Secara normatif hal ini terkandung dalam Undang- Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah yang terdapat dalam Pasal 1 ayat 6 menjelaskan bahwa hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat dalam sistem negara kesatuan republik Indonesia.

Menurut kementerian pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi (Menpan RB) desentralisasi yang merupakan wujud dari wewenang daerah untuk mengatur pemerintahanya sendiri ini merupakan dasar bahwa daerah dapat mengatur berbagai macam sistem pelayanannya sendiri. Salah satu masalah dari kurangnya pelayanan publik yang kurang baik adalah adanya permasalahan sumber daya manusia dari pelayanan publik. Terdapat hubungan antara pelayanan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

publik yang baik untuk masyarakat dengan kompetensi pegawai negeri sipil (PNS) dalam melakukan pelayanan publik (Nurmashita,2013:122). Maksud dari kompetensi adalah kualitas dari PNS dalam melakukan pelayanan publik terhadap masyarakat. Pelayanan publik ini dapat berupa pengurusan kartu tanda penduduk, perizinan, transparansi anngaran dll.

Jika masyarakat merasa puas terhadap pelayanan, maka bisa dikatakan pelayanan publik instansi tersebut telah berhasil. Indikator dari keberhasilan tersebut adalah kepuasan yang didapatkan masyarakat dalam mengurus berbagai macam kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan. Perencanaan sumberdaya manusia dalam melakukan pelayanan publik inilah perlu strategi untuk menciptakan sumber daya aparatur publik yang baik. Dalam hal ini strategi yang paling sesuai adalah perbaikan manajemen sumber daya manusia yaitu PNS.

Mencapai tujuan organisasi secara efektif tentunya diperlukan sumber daya manusia atau PNS yang berkualitas dan sesuai dengan bidangnya. Saat ini, organisasi pemerintah daerah dalam meningkatkan produktivitasnya melakukan suatu bentuk kegiatan yaitu penempatan tenaga kerja atau pegawai yang memiliki tingkat kompetensi yang berbeda-beda. Perbedaan kemampuan ini ditentukan berdasarkan hasil *recruitment* dan *qualification* organisasi perangkat daerah. Bahkan untuk promosi dan rotasi jabatan itu ditentukan berdasarkan kompetensi pegawai itu sendiri. Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat memacu organisasi untuk terus meningkatkan kinerja pegawai agar dapat bekerja dengan baik dan bisa bermanfaat baik untuk pelayanan masyarakat (Evi, 2017:52).

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Tabel 1. Jumlah PNS di Indonesia tahun 2015 dan 2016

Indikator	2015			2016		
	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pusat	569.361	375.532	944.893	547.625	370.819	918.444
2. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Provinsi	175.224	136.869	312.093	166.213	135.568	301.781
3. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kabupaten/Kota	1.591.076	1.710.363	3.301.439	1.503.655	1.650.469	3.154.124
Jumlah	2.335.661	2.222.764	4.558.425	2.217.493	2.156.856	4.374.349

Sumber: BPS tahun 2017

Berdasarkan data BPS diatas jumlah PNS di indonesia sejumlah 4.374.349 yang terdiri dari laki laki dan permpuan yang tersebar di pemerintah pusat, pemerintah provinsi dan pemerintah daerah. Berdasarkan jumlah data diatas dapat dilihat jumlah PNS dilihat dari gender PNS di indonesia jumlahnya cukup besar yang tersebar di pusat dan daerah.

Menurut temuan Menpan RB bahwa di Indonesia pada tahun akhir tahun 2016 kompetensi pegawai negeri sipil di Indonesia sangat rendah yaitu dengan data 64 persen dari keseluruhan PNS di Indonesia hanya sebatas sebagai juru ketik. (Putra. 2016,18 Oktober . *Menpan Rb: 64 Persen Pns Hanya Juru Ketik, Bagaimana Negara Mau Maju* Diperoleh tanggal 5 September 2018. https://nasional.kompas.com/read/2016/10/18/20470811/menpan.rb.64.persen.pns.hanya.juru.ketik.bagaimana.negara.mau.maju. Diakses 18Oktober 2016),

Berdasarkan berita tersebut menunjukkan bahwa sejumlah 2.799.583 PNS kualitas dan profesionalitas pegawai di Indonesia dinilai rendah . PNS yang hanya memiliki kompetensi tersebut setelah datang ke kantor mereka bingung terhadap apa yang harus dikerjakan. Hal tersebut dikarenakan adanya banyak kegiatan yang menyimpang mulai dalam penerimaan hingga penempatan dari PNS tersebut dalam bekerja, tidak dapat disalahkan jika birokrasi di negara berkembang seperti Indonesia mempunyai kekurangan kualitas SDM aparatur dalam segi manajemen, kepemimpinan, kemampuan dan keterampilan teknis yang sesuai dengan pembangunan, ditambah lagi dalam organisasi perangkat daerah banyak ditemukan sumberdaya yang kurang berkualitas dan pembagian tugas dalam unit-unit yang tidak jelas dan tidak adil. Akibatnya tidak hanya tidak efisien tetapi juga terjadi kelebihan jumlah pegawai yang ini berhubungan dengan pengeluaran organisasi perangkat daerah yang terlalu besar.(Heady dan Wallis dalam Mustafa 2013:127).

Menurut Setiyono, (2012:102) "dalam melihat fenomena kepegawaian di Indonesia bahwa banyak sekali permasalahan yang dapat disimpulkan:

1. Adanya budaya "menguasai" bukan "melayani publik" dalam birokrasi di Indonesia.
2. Kurang memiliki kemampuan dalam melayani, hal ini diakibatkan oleh kesalahan dalam proses rekruitmen yang tidak professional.
3. Kerusakan dalam mental birokrasi yaitu berfikir mendapatkan uang dari proyek yang dilakukan.

4. Sudut pandang yang salah dari partai politik bahwa birokrasi adalah sumber uang.
5. Selain profesionalisme dan dan mentalitas dari burokrasi bahwa ada tren baru dari kepegawaian di Indonesia adalah adanya pemerintah daerah yang terus menambah tenaga outsorsing dan honorer tanpa standar oprasional prosedur(SOP) dan kriteria yang pasti, baik, dan transparan.
6. Mutasi jabatan yang terjadi di birokrasi Indonesia kebanyakan berdasarkan kepentingan politis dan tidak berdasarkan kepada kompetensi".

Pemerintah kota Malang juga mengalami permasalahan terkait dengan mutasi jabatan. Bahkan diseluruh daerah di Indonesia walaupun tidak dapat dipungkiri adanya nepotisme atau subyektifitas yang dilakukan terkait dengan mutasi jabatan. Terkait dengan mutasi jabatan pada jabatan setruktural di kota Malang kemungkinan besar juga terjadi sebuah permasalahan seperti yang di ungkapkan Setiyono pada nomer enam. Walaupun hal tersebut tidak akan secara terang- terangan dapat dilakukan. (Budi, wawancara ,tanggal 7 Agustus 2018).

Meminimalisair subyektifitas dalam mutasi jabatan merupakan hal yang tidaklah mudah hal ini berkaitan dengan kinerja sebuah birokrasi. Ada pandangan mengapa kita harus memilih orang lain yang kurang kita kenal?, padahal masih banyak orang yang saya kenal dan memiliki kinerja yang baik. Mengatasi hal tersebut kota Malang menambah persyaratan dalam mutasi jabatan pada jabatan setruktural yaitu dengan penggunaan *Asseesment Centre*.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Asssessment center sendiri merupakan metode dalam penilaian kinerja yang berorientasi masa depan, khususnya dalam pengembangan karir pegawai serta mengetahui kompetensi pejabat setruktural melalui metode identifikasi dan penjaraingan pegawai imbuh walikota Malang Sutiaji dalam pembukaan kegitan *Asseesment center* (Baghumas. 2018,1 Agustus. *Pemkot Malang Gelar Assessment Bagi Pejabat Pengawas*. Diperoleh tanggal 5 September 2018, dari https://humas.Malangkota.go.id/2018/08/01/pemkot-Malang-gelar-assesment-bagi-pejabat-pengawas/1). Metode *Asseesment Center* merupakan metode penilaian yang digunakan pada jabatan struktural atau jabatan pimpinan tinggi. *Asseesment Center* di kota Malang sudah dilaksanakan selama dalam dua tahun terakhir. Badan kepegawaian daerah merupakan badan yang bertugas untuk melakukan manajemen PNS sudah melaksanakan penilaian kinerja dengan metode *asseesment center* pada tahun 2017. *Assesment* dilaksanakan kepada para PNS yang menempati jabatan pimpinan tinggi sejumlah 582 orang pada tahun 2017 dan pada tahun 2018 dilaksanakan kepada para PNS sejumlah 299 orang.

Menurut Sutiaji Walikota Malang sebelum pelaksanaan progam *Asseesment center* di kota Malang, persyaratan dalam mutasi jabatan pada jabatan setruktural hanya berdasarkan pada aspek persyaratan penilain prestasi kerja dan aspek senioritas. aspek persyaratan penilain prestasi kinerja yang terdiri dari selama bekerja selama 2 tahun sekurang kurangnya mendapat nilai baik. Sedangkan aspek senioritas adalah persaratan yang terdiri dari senioritas dalam kepangkatan, senioritas dalam usia, senioritas dalam pendidikan dan latihan serta senioritas dalam pengalaman kerja. Namun setelah pelaksanaan *asssessment center* yang

sudah dilakukan pemerintah kota Malang dalam dua tahun terkahir ada tambahan persyaratan yaitu harus lulus standar penilaian dalam *Asseesment center* (Baghumas. (2018,1 Agustus). *Pemkot Malang Gelar Assessment Bagi Pejabat Pengawas*. Diperoleh tanggal 5 September 2018, dari https://humas.Malangkota.go.id/2018/08/01/pemkot-Malang-gelar-assesment-bagi-pejabat-pengawas/1)

Asseesment center yang di terapkan di kota Malang menurut walikota Malang adalah sebuah cara untuk mewujudkan idealisme dalam dalam manajemen SDM "*The right man on the right place in the right time.* Dalam faktanya terdapat sebuah penyimpangan dalam penempatan pada pejabat eselon II Kota Malang yang seharusnya pejabat tersebut secara kualifikasi tidak sesuai dengan jabatan yang diampuh pada saat ini. Sebagai contoh pejabat asisten kesejahteraan yang sebelumnya mengisi jabtan asisten pembangunan pemerintah Kota Malang. Secara latar belakang pendidikan seharusnya pejabat tersebut berada di dinas kesehatan karena pejabat tersebut menempuh pendidikan strata satu di kedokteran dan strata dua di kesehatan masyarakat. Tetapi pajabat tersebut dapat berada di posisi yang seharusnya tidak ia tempati. Dengan latar belakang pendikan teknis yaitu pada tenaga kesehatan tetapi beliau dapat menjadi asisten pembangunan dan pada saat ini menjabat asisten ahli bidang kesejahteraan umum yang notabnenya membutuhkan kemampuan managerial yang tinggi. Hal tersebut akan menggakibatkan kurang idealnya sebuah manajemen sumberdaya aparatur di Kota Malang.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti berminat untuk meneliti bagaimana peranan *Asseesment Center* apakah benar benar dapat memberikan solusi permasalahan mutasi yang terdiri dari rotasi dan promosi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi untuk meminimalisir politik dan subyektifitas *(like or dislike)* Oleh sebab itu, peneliti mengangkat judul penelitian **Efektifitas Penyelenggaraan *Asseesment Center* Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi dan Kualifikasi Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang (Studi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka rumuaasan masalah yang penulis ambil adalah:

1. Bagaimana efektifitas dari penyelenggaraan *Asseesment Center* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kulifikasi pegawai pada organisasi perangkat daerah kota Malang?
2. Bagaimana peranan *Asseesment Center* dalam upaya meminimalisir subyektifitas mutasi pegawai pada organisasi perangkat daerah kota Malang?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian penulis adalah untuk dapat mengetahui

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis efektifitas dari penyelenggaraan *Asseesment Center* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kulifikasi pegawai pada organisasi perangkat daerah kota Malang.
2. Untuk mengetahui mendeskripsikan dan menganalisis peranan *Asseesment Center* dalam upaya meminimalisir subyektifitas mutasi pegawai pada organisasi perangkat daerah kota Malang.

D. Konstrbusi Penelitian

Diharapkan hasil dari adanya penelitian efektifitas dari penyelenggaraan *Asseesment Center* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kulifikasi pegawai pada organisasi perangkat daerah kota Malang ini dapat memeberikan manfaat yang signifikan atas beberapa hal sebagai berikut:

1. Konstribusi Akademis

a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, informasi, dan serta media pembelajaran khususnya dalam bidang pengembangan kualitas dan profesionalitas Organisaasi Perangkat Daerah melalui *asseesment center* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kulifikasi pegawai pada organisasi perangkat daerah Kota Malang

b. Memperkaya dan menambah kajian faktual dalam administrasi publik khususnya dalam bidang pengembangan kualitas dan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

profesionalitas Organisaasi Perangkat Daerah melalui penyesuaian kompetensi dan kualifikasi pegawai.

2. Konstribusi Praktis

a. Bagi instansi adalah sebagai suatu sumbangan pemikiran bagi pemerintah Kota Malang dalam pengembangan kualitas dan profesionalitas Organisaasi Perangkat Daerah melalui *Asseesment Center.*

b. Bagi masyarakat adalah penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan informasi kepada masyarakat terkait dalam pengembangan kualitas dan profesionalitas Organisaasi Perangkat Daerah melalui *Asseesment Center* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kulifikasi pegawai pada organisasi perangkat daerah kota Malang.

E. Sistematika Penulisan

Pada penelitian ini perlu dikemukakan sistematika penulisan agar para pembaca mampu dengan mudah dan benar dalam memahami makna yang terdapat dalam penelitian ini. adapun sistematika dalam penulisan sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Dalam pendahuluan menguraikan tentang latar belakang penulis dalam pemilihan judul penelitian, rumusan masalah dalam penelitian, tujuan dan manfaat dari penelitian baik manfaat praktis dan teoritis

tentang efektifitas dari penyelenggaraan *Asseesment Center* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kulifikasi pegawai pada organisasi perangkat daerah kota Malang

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang penelitian terdahulu dan teori teori yang berkaitan dengan topik efektifitas dari penyelenggaraan *Asseesment Center* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kulifikasi pegawai pada organisasi perangkat daerah Kota Malang

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian jenis dan sumber data, metode penelitian, teknik pengumpulan data, istrumen penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan gambaran umum dari lokasi penelitian, penyajian data dari hasil penelitian, serta analisis dan interpretasi data penelitian. Penyajian data disesuaikan dengan fokus dalam penelitian, kemudian analisis data terkait efektifitas penyelenggaraan *assessment center* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kualifikasi pada organisasi perangkat daerah Kota Malang.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan berdasarkan pada pokok permasalahan dan hasil analisis data penelitian disertai dengan saran-saran sebagai bentuk sumbangan pemikiran terkaiat penelitian yang telah dilakukan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu disertakan dalam penelitian ini sebagai referensi dalam penelitian. Penelitian terdahulu diperlukan untuk mengetahui tingkat perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Berikut hasil beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi oleh peneliti.

Fajar (2014) tentang *assessment center* sebagai Strategi Reformasi Penempatan Pegawai di Kalimantan Timur. Didapatkan bahwa pada tahun 2014 *Assessment center* sudah dilakukan di pemerintah provinsi Kalimantan Timur, Hasil dari *assessment center* di Kalimantan Timur memberikan dampak bahwa salah satu strategi dalam reformasi birokrasi dengan pengolahan sumber daya manusia yang baik yaitu dengan cara *Assessment center* yang dijadikan dasar dalam penyesuaian kompetensi dan kualifikasi dengan cara mutasi, rotasi dan promosi untuk jabatan struktural atau jabatan pimpinan tinggi. Namun dalam penelitian Fajar (2014) bahwa karena dianggap baru sistem *Assessment center* maka harus ada komitmen kuat dari pemerintah provinsi Kalimantan Timur dalam menindak lanjuti dari penyelenggaraan *Assessment*

Hannanto (2006) Mempelajari Efektifitas Penerapan *Asessment Center* Terhadap Penempatan Personil Pada Jabatan Struktural (Studi Kasus Pada PT POS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Indonesia. Hasil dari asessment tersebut adalah asessment sudah dilaksanakan dan perlu adanya evaluasi terhadap penyelenggaraanya. Penyelenggaraan *assessment center* tersebut tidak hanya digunakan sebagai evalusai kompetensi dan kualifikasi juga dapat digunakan dalam penilaian kinerja. *Asessment center* yang dilaksanakan di PT POS Indonesia tersebut masih baru maka harus ada komitmen untuk penggunaan hasil asessment tersebut.

Tabel 2 Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil penelitian
1.	Fajar Apriani (2014)	Assessment Center sebagai Strategi Reformasi Penempatan Pegawai di Kalimantan Timur.	Penelitian Kualitatif dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif	Didapatkan bahwa *Assessment Centers* sebagai dasar penempatan pegawai yang dimaksud tersebut antara lain masih terbatasnya pengetahuan dan informasi mengenai pentingnya maupun teknis pelaksanaan *assessment* sebagai dasar penempatan pegawai, masih kuatnya keinginan mempertahankan metode seleksi tradisional,
2.	Hannanto (2006)	Mempelajari Efektifitas Penerapan *Asessment Center* Terhadap Penempatan Personil Pada Jabatan Struktural (Studi Kasus Pada PT POS Indonesia	Penelitian kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis deskriptif	Didapatkan bahwa hasil *Asessment center* kepada pejabat struktural : (1) indikaor nilai untuk pejabat personil jabatan struktural nilai cukup baik sebanyak 45%, baik 45 % dan sangat baik 10%. (2) Secara kegiatan yang dilakukan sudah baik tetapi diperlukan perbaikan dalam pelaksanaan. (3) Untuk hasil asessment center sendiri masih perlu adanya konsistensi manajemen untuk penggunaannya.

Sumber: Fajar (2014), Hannanto (2006)

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penggunaan metode dalam penelitian. Sebagai perbandingan adalah penelitian dari Hannanto (2006) Mempelajari Efektifitas Penerapan *Asessment Center* Terhadap Penempatan Personil Pada Jabatan Struktural (Studi Kasus Pada PT POS Indonesia). Penelitian yang dilakukan oleh Hannanto adalah untuk mengetahui bagimana proses dari *asessment center* dan apakah ada hubungan terhadap penempatan personil pada jabatan struktural. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif deskriptif untuk menemukan hubungan efektifitas penyelenggaraan dengan penempatan.

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti ini mengambil judul yang hampir sama dengan penelitian Hannanto, akan tetapi metode dan fokusnya yang berbeda. Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan fokus pada efektifitas penyelenggaraan *assessment center* dan bagimana peran *asessment center* untuk meminimalisir subyektifitas dalam mutasi pegawai. Objek penelitian juga berbeda yaitu di badan kepegwaian daerah Kota Malang.

B. Tinjauan Pustaka

1. Administrasi Publik

Administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2008:9). Sehingga administrasi dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan atau proses usaha sekelompok orang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien. Administrasi publik merupakan seni dan ilmu yang ditunjukan untuk *publik affairs* dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan.

Sebagai suatu disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan atau penyempurnaan terutama di bidang organisasi, sumberdaya manusia dan kebijakan (Keban, 2014: 3). Administrasi publik adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara (Siagian, 2008:7). Berdasarkan penjabaran teori diatas administrasi publik merupakan ilmu dan seni dalam memecahkan berbagai masalah masalah publik untuk perbaikan organisasi publik, sumberdaya, kebijakan dan segala bentuk intervensi orgasnisasi publik kepada masyarakat secara luas dalam berbagai bentuk pelayanan.

2. Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM)

Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

> *Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'.*

Dimana pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut: Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi

kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. (Marnis 2008 :4). Menurut Semamora dalam Sulastri (2014:24) manajemen sumber daya menusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengolahan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok kerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan kariyawan, pengelolaan karier evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan karyawan (Hafied,2016:13).

Menurut Panggabean dalam Hafied (2014:14) MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi, penggadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Dari definisi diatas menurut Panggabean MSDM dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu dari sisi pekerjaan dan pegawai atau karyawan. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi dari pekerjaan. Sedangakan dari sisi pekerja atau pegawai terdiri dari pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan atau mutasi hubungan kerja (Hafied,2014:14).

Dari beberapa teori yang dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah proses dari perencanaan, pengelolahan, pelaksanaan, dan pengawasan dari

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

sumberdaya manusia, untuk menjamin segala bentuk pengelolahan sumberdaya manusia dengan tujuan terlaksanakannya tujuan organisasi.

3. Mutasi

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi. Mutasi adalah kegiatan memindahkan pegawai dari satu tempat ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan pegawai , pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya.

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status kepegawaian ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.(Kadarisman, 2016:28)

Selanjutnya Hasibuan (2012:102), menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut. Dan menurut Daryanto (2013: 41) "mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip *„the right men on the right place*"”

Jadi dapat disimpulkan mutasi adalah suatu perubahan posisi pegwai dari

satu tempat ke tempat lain dengan tujuan untuk meningkatkan hasil kerja dalam organisasi dan untuk dapat melaksanakan prinsip *the right men on the right place.*

` Selain itu tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut :

a. Peningkatan produktivitas kerja.
b. Pendayagunaan pegawai.
c. Pengembangan karier.
d. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan.
e. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi.
f. Sebagai hukuman.

Ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan menurut Hasibuan (2012:103). Dasar/landasan yang dimaksud adalah :

1. *Merit system*, adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *carrer system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:
   a. *Output* dan produktivitas kerja meningkat.
   b. Semangat kerja meningkat.
   c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
   d. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik.
   e. Jumlah kecelakaan akan menurun.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2. *Seniority system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3. *Spoil system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka *(like or dislike)*.

4. Birokrasi

Dalam kajian administrasi publik birokrasi dapat dimaknai sebagai sistem dan proses yang diciptakan secara rasional dan sengaja untuk menjamin mekanisme dan sistem kerja yang teratur, pasti,dapat dipantau dan mudah dikendalikan. Secara bahasa istilah birokrasi berasal dari bahasa perancis yaitu *bureau* yang memiliki arti kantor atau meja tulis, dan kata yunani *kratein* memiliki arti mengatur. Menurut istilah bahasa birokrasi berarti mengatur dari beberapa meja. Menurut Blau dan Mayer dalam Said (2007:2) Birokrasi adalah tipe organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas administratif dengan cara mengkoordinasi secara sistematis teratur pekerjaan dari banyak anggota dalam oraganisasi.

Birokrasi adalah sistem administrasi dan pelaksanaan tugas keseharian yang terstruktur dalam sistem hierarki yang jelas, dilakukan dengan aturan tertulis (*written procedures*), dilakukan oleh bagian tertentu yang terpisah dengan bagian lainya, oleh orang- orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian di bidangnya. Menurut

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Weber dalam Said (2007: 6) birokrasi ditempatkan dalam kerangka proses rasionalisasi dunia modern, yang baginya jauh lebih penting bagi seluru proses sosial. Proses rasionalisasi ini mencakup ketepatan dan kejelasan yang dikembangkan dalam prinsip-prinsip kepemimpinan orgasnisasi sosial. Berdasarkan konsepsi legitimasi ini, Weber dalam Said (2007: 8) kemudian merumuskan delapan proposisi tentang penyusunan sistem otoritas legal, yakni:

a. Tugas-tugas pejabat diorganisir atas dasar aturan yang berkesinambungan.
b. Tugas-tugas tersebut dibagi atas bidang yang berbeda sesuai dengan fungsinya, yang masing masing dilengkapi denga syarat tertentu.
c. Jabatan tersusun hierarkis, yang disertai dengan rincian hak-hak control dan pengaduan (*complaint*).
d. Aturan disesuaikan dengan pekerjaan diarahkan baik secara teknis maupun legal, dalam hal tersebut manusia yang terlatih menjadi diperlukan.
e. Anggota sebagai sumber daya organisasi berbeda dengan anggota sebagai individu pribadi.
f. Pemegang jabatan tidaklah sama dengan jabatannya.
g. Administrasi didasarkan pada dokumen tertulis dan hal ini cenderung menjadikan kantor atau biro sebagai pusat organisasi modern.
h. Sistem otoritas legal memiliki berbagai bentuk, tetapi dilihat pada aslinya, sistem tersebut tetap berada dalam staf administrasi birokratik.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

5. Indikator Kinerja Kegiatan

Indikator kinerja kegiatan menurut Menurut Mahsun (2011 : 181) Pengukuran kinerja kegiatan berdasarkan indikator alokasi biaya (ekonomis dan efisiensi) dan indikator kualitas pencapaian . Teknik seperti ini sering dimaksud dengan pengukuran 3E yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas.

1. Ekonomi merupakan pengukuran kinerja kegiatan yang menghubungkan anatara masukan (*cost of input*) dengan pasar market. Pengertian ekonomi (hemat/ tepat guna) dalam kegiatan sering disebut dengan penghematan yang mengatur dan mengelola dengan hati-hati, cermat, dan tidak boros. Suatu kegiatan dikatakan ekonomis adalah kegiatan yang membutuhkan biaya kecil dan mengurangi dan menghilangkan biaya yang tidak perlu.
2. Efisiensi merupakan pengukuran kinerja yang berhubungan dengan konsep produktifitas. Pengukuran efisiensi dalam sebuah kegitan dapat dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output atau hasil dengan input atau masukan yang digunakan. Suatu program dikatakan sebuah program yang memiliki tingkat efisiensi tinggi apabila produk atau hasil dari kegitan dapat dicapai dengan sumberdaya dan anggaran dengan penggunaan serendah rendahnya. Dalam kegiatan efisiensi dengan ekonomis dapat dikatakan serupa karena dalam keduanya menghendaki penurunan biaya atau penggunaan biaya serendah- rendahnya untuk hasil kegiatan setinggi tingginya.
3. Efektifitas merupakan pengukuran kinerja yang menghubungkan antara output dengan tujuan dari sebuah kegitan dengan sasaran yang akan dicapai dari

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kegiatan tersebut. Pengertian efektif pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian dengan sasaran yang dicapai. Kegiatan dapat dikatakan efektif apabila ada usaha dari proses kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Dua pengukuran kegiatan harus digunakan bersama sama yaitu efektifitas dengan ekonomis atau efisien. Sebuah kegitan terkadang dapat dikatakan efisien dan ekonomis tetapi tingkat efektifan dari kegiatan rendah, atau mungkin ada kegiatan yang tingkat efisien dan ekonomis kurang tetapi dalam mencapai tujuan atau efektifitas kegitan sangat tinggi. Kombinasi dalam mencapai efektifitas dengan ekonomi dan efisien tersebut yang disebut dengan *cost effectivines*.

6. Efektifitas

a. Pengertian Efektifitas

Efektifitas berasal dari Bahasa inggris *effectiveness* memiliki arti berhasil, tepat daan manjur, efektifitas menunjukan atas tercapainya suatu tujuan, suatu usaha dikatakan efektif jika usaha tersebut dapat mencapai tujuan secara ideal. Menurut Komariah dalam Marnis (2008:54) yang dimaksud dengan efektif adalah sejauh mana tujuan atau sasaran dapat tercapai secara kaulitas, kuantitas dan waktu. Efektifitas adalah salah satu bentuk penialain dari individu, kelompok, organisasi, dan progam, semakin dekat dengan pencapaian sebuah progam akan semakin efektif progam tersebut (Emi, 2015:34).

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Efektifitas adalah pencapaian hasil dari pencapaian tujuanya. Pencapaian hasil sangat berhubungan erat dengan efektifitas yang merupakan perbandingan atau hubungan antara hasil yang capai dengan hasil yang diharapkan. Efektifitas pada dasarnya berhubungan dengan sebuah sebab dan akibat yang disini berdasar pada timbal balik dari sebuah progam dilaksanakan dan akan memberi dampak apa dari pelaksanaan progam tersebut. Hasil pelaksanaan progam tersebut akan menjadi penilaian terhadap berhasil tidaknya sebuah progam yang diukur dengan tingkat pencapaian dari sasaran yang diharapkan (Paselaong 2007:24)

Menurut Steer, (2005:18) mengatakan beberapa ukuran efektifitas, yaitu:

1. Kualitas adalah bagaimana dampak atau efek dari progam
2. Produktifitas adalah kuantitas dari jasa yang dihasilkan
3. Kesiagaan adalah penilaian secara menyeluruh terhadap penyelesaian tugas khusus dengan sebaik mungkin
4. Efisiensi adalah perbandingan antara biaya dengan hasil yang didapatkan
5. Penghasilan adalah jumlah sumberdaya untuk semua biaya dan kewajiban dari sebuah progam tersebut dapat dipenuhi.
6. Pertumbuhan adalah suatu perbandingan dari sebuah eksisitensi
7. Stabilitas adalah bagiamana dampak dari progam tersebut dapat berlanjut

b. Pengukuran Efektifitas

Pengukuran efektifitas menurut Duncan dalam Steer (1985: 82) adalah

1. Pencapaian tujuan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Dalam hal ini keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai sebagai proses.

2. Integrasi

   Intergrasi adalah pengukuran terhadap kemampuan berdasarkan kemampuan dalam mensosialisasikan progam, pengembangan konsesus atau pengembangan kesepakatan bersama dan komunikasi dengan berbagai pihak yang terkait dalam progam tersebut.

3. Adaptasi

   Adaptasi adalah proses penyesuaiaan diri yang dilakukan individu untuk menyelaraskan terhaadap perubahan yang terjadi dalam organisasi yang diakibatkan oleh lingkungannya. Adaptasi terdiri dari peningkatan kemampuan dan instrument pendukung.

Sedangkan menurut Budiani (2007) dalam mengukur suatu efektifitas dari sebuah progam dapat emnggunakan variabel-variabel berikut:

1. Ketepatan sasaran progam

   Ketepatan sasaran progam merupakan sejauh mana progam tersebut dapat berjalan dan tetat pada sasaran yang telah di tentukan dalam sebelumnya.

2. Sosialisasi progam

   Sosialisasi progam merupakan kemampuan dari penyelenggara progam untuk dapat melakukan sosialisasi progam sehingga informasi mengenai pelaksanaan progam dapat tersampaikan kepada seluruh stakeholder yang terkait dengan progam tersebut.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

3. Tujuan progam

   Tujuan progam merupakan kesesuaian antara hasil dari pelaksanaan progam dengan tujuan progam yang ditentukan sebelumnya dalam perencanaan.

4. Pemantauan progam

   Pemantauan progam merupakan kegiatan yang dilakukan setelah dilaksanakannya progam sebagai bentuk perhatian kepada peserta progam.

7. Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, sifat, konsep diri, nilai- nilai, pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaanya. Karakteristik tersebut tidak dapat terlihat dan tergambar dalam sebuah kesetian perilaku yang berupa sikap. Namun unsur kompetensi dapat disebutkan berupa pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude)*. Penerapan kompetensi dalam sistem manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kenggulan kompetitif melalui implementasi visi, misi, nilai dan strategi dalam organisasi. (Hafied,2016:42)

Menurut Rankin dalam Thoha, (2008: 3) dalam sebuah organisasi ada dua jenis definisi kompetensi yang berkembang pesat, yaitu kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian ini sering disebut dengan kompetensi teknis atau fungsional atau disebut dengan kompetensi keras (*hard skill/ hard competency)*.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh pemangku jabatan agar pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik. Kompetensi yang kedua adalah kompetensi yang mengambarkan bagaimana sesorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pengertian kompetensi ini dikenal dengan kompetensi perilaku (*behavioural competencies)* atau dapat disebut dengan istilah kompetensi lunak (*soft skill/ soft competency).*

8. Kualifikasi

Pengertian kualifikasi berasal dari bahasa Inggris *qualification* yang berarti *test, trining,. that qualifies a person* (Manser, 1995: 337). Kualifikasi berarti latihan, tes, ijazah dan lain-lain yang menjadikan seseorang memenuhi syarat. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia KBBI, kualifikasi adalah "pendidikan khusus untuk memperoleh suatu keahlian, yang diperlukan untuk melakukan sesuatu atau menduduki jabatan tertentu, tingkatan , pembatasan, penyisihan." (Depdikbud, 1996: 533).

Menurut Ningrum (http://file.upi.edu.22/09/2010) kualifikasi berarti persyaratan yang harus dipenuhi terkait dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Kualifikasi dapat menunjukkan kredibilitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari uraian diatas dapat penulis simpulkan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kualifikasi merupakan sebuah sarat atau kriteria yang harus dipenuhi untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, dapat berarti jabatan atau tingkatan tertentu.

9. *Assessment center* (AC)

a. Pengertian *assessment center*

Assessment center adalah proses seleksi kandidat untuk sebuah jabatan atau peran dengan menggunakan sejumlah teknik evaluasi, termasuk beberapa simulasi terkait dengan jabatan dan kadang- kadang menggunakan pula wawancara serta test psikologi serta *multi assessor* (George Bohlander , 2009;123). *Assessment center* adalah metode penilaian kompetensi melalui model simulasi kerja yang sebenarnya agar setiap orang yang dinilai dapat diketahui model perilakunya (Hafied,2016:46).

Assessment center merupakan sebuah metode yang digunakan untuk menilai potensi seseorang dimasa depan. *Assessment center* adalah bentuk dari penilaian terhadap pegawai dengan standar tipe evaluasi beragam dan dilakukan oleh banyak asesor dan banyak metode. Tipe ini bisanya dalam organisasi bisnis digunakan dalam mengevaluasi para manager yang potensial untuk menilai pekerjaan yang lebih bertanggung jawanb. *Assessment center* ini menggunakan beberapa instrument dalam melakukan penilaian atau pengkuran. Instrument yang diukur mulai dari pengetahuan, keahlian, kemampuan dari seorang manager (Mangkuprawira 2009;12).

Assessment center adalah menurut Joko, Badan Pengawas Keuangan Dan Pembangunan (BPKP:2015) adalah proses sistematis untuk menilai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kinerja yang unggul. *Assessment* sebagai metodelogi merupakan evaluasi kepribadian terstandar melalui berbagai macam simulasi dan tes perilaku. Melalui beragam materi tes, instrument evaluasi kepribadian dan wawancara, para assessor yang terlatih melakukan observasi terhadap perilaku para peserta assesment dan kemudian memberi penilaian akhir serta umpan balik bagi pengembangan. Hasil dari assessment dan umpan balik diharap dapat memberikan sumbangan bagi peningkatan mutu pegawai.

R. Dennis Middlemist, Michael A. Hitt, Charles R. Greer menyatakan bahwa :

> A selection process has evolved by combining many other selection tools such as interviews, varied testing procedures and exercises developed for specific situations that simulate certain aspects of the work. The combined assessment process referred to as an "*Assessment center*" is referred to as a center / center because this assessment procedure has often been carried out with a period of one day to one week in locations - locations far from the workplace or *Assessment center* is a process in which participants participate in the exercise expertise and use their expertise to carry out certain activities assessed.

Kurang lebih artinya "sebuah proses dalam seleksi telah berevolusi dengan cara mengkombinasikan banyak perangkat seleksi lain seperti wawancara, prosedur pengujian yang bervariasi dan latihan latihan yang dikembangkan untuk situasi tertentu yang mensimulasikan aspek-aspek tertentu dari pekerjaan. Proses penilaian yang dikombinasikan ini disebut sebagai *assessment center* disebut center/pusat karena prosedur penilaian ini telah sering dilakukan dengan periode satu hari hingga satu minggu pada lokasi-lokasi yang jauh dari tempat kerja atau *assessment center* merupakan suatu proses dimana pesertanya berpartisipasi dalam latihan keaahlian dan mempergunkan keahlian mereka untuk melakasnakan aktifitas tertentu yang dinilai.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Ditekankan kembali bahwa *Assessment center* disini merupakan sebagai proses bukan tempat. Penggunaan istilah center disini menurut R. Dennis Middlemist, Michael A. Hitt, Charles R. Greer (1978:54) adalah menunjukan proses dalam penilaian disini tidak terjadi di lokasi tempat kerja tetapi penilaian di tempat yang berbeda dengan lingkungan kerja atau terisolasi dari lokasi kerja secara normal. Proses assessment ini menggunakan berbagai macam jenis perangkat seleksi dan evaluasi peserta *assessment center* oleh banyak penilai (*assessor*). Bisasnya metode *Assessment center* ini memakan waktu satu hari sampai satu minggu.

b. Tujuan dan manfaat *Assessment center*

Perbedaan dalam perancangan dalam metode *Assessment center* dimaksudkan untuk tujuan atau aplikasi dari *assessment center* itu sendiri. *Assessment center* memiliki tujuan untuk mengevaluasi diluar pekerjaan yang objektif atas perkembangan kemampuan, potensi, kekuatan, dan kelemahan dan motivasi. (Siregar 2004:78). *Assessment center* dirancang dengan tujuan berupa seleksi atau promosi, identifikasi potensi, proses diagnosis keterampilan, dan pelatiahan. Menurut Prihadi (2004:67) *Assessment center* dapat diaplikasikan untuk tujuan rekruitmen dan promosi, identifikasi otensi secara dini, diagnosis peletihan dan pengembangan, serta perencanaan organisasi.

Menurut BPKP (2015) *assessment center* sangat bermanfaat untuk pengembangan SDM suatu organisasi, manfaat yang dapat digunakan dari *Assessment center* adalah:

1. Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu

2. Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melaui suatu mode yang memiliki akurasi dan obyektifitas yang dapat diandalkan.
3. Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai
4. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan managerial pegawai.

Manfaat yang diperoleh dari *assessment center* tersebut dapat dipergunakan oleh pimpinan organisasi sebagai salah satu sarana/ alat pengambilan keputusan berkaitan dengan SDM seperti rekruitmen, promosi, mutasi, dan pengembangan karir pegawai. Menurut Douglas W. Bray (1966:24) tujuan dari adanya *assessment center* adalah sebagai berikut:

1. Perekrutan pegawai

   Berbagai organisasi menggunakan *assessement centre* dalam proses perekrutan pegawai sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan perekrutan pegawai.
2. Identifikasi awal

   Tujuan dari identifikasi awal sampai saat ini adalah untuk mengetahui kompetensi pelaksanaan pekerjaan manajerial dari pegawai non managerial. Tujuan dari penilaian ini adalah bukan untuk menghambat dari keputusan promosi akhir dari calon untuk dapat naik ke tingkat manajemen, tetapi lebih untuk mengidentifikasi pegawai yang mempunyai harapan di masa yang akan datang.
3. Penempatan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Salahsatu sasaran yang jarang dicapai melalui assessment adalah penempatan. Hal ini wajar karena assessment digunakan untuk tingkat manajemen umum daripada pekerjaan yang bersifat spesifik. Walaupun assessment akan berpengaruh terhadap keputusan penempatan pegawai dalam berbagai kasus.

4. Promosi

   Penggunaan yang cukup sering dari *assessment center* adalah proses dalam promosi. Tipe assessment ini dilakukan untuk berbagai level manajemen yang berbeda. Mungkin *assessment center* lebih banyak digunakan dalam promosi dari manajemen bawah ke tengah dan dari manajemen tengah ke atas.

5. Pengembangan

   Rekomendasi untuk pengembangan hampir menjadi salah satu yang umum dalam penggunaan hasil *assessment center*.

6. *Affirmative action*

   Tujuan dari *affirmative action* ini adalah bagaimana ingin mempercepat promosi bagi kelompok minoritas dan pegawai wanita dalam organisasi tersebut.(Bray,1966:21).

c. Karakteristik Assesement Center

Menurut Prihasi (2004) karakteristik yang dimiliki *Assessment center* adalah:

1. Menggunakan kombinasi beberapa jenis dan metode assessment. Penerapan seperangkat metode yang cukup mendalam dan luas memunginkan perolehan reliabilitas pengukuran yang terbaik. Metode pokok yang digunakan dalam

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Assessment center terutama berlandaskan konsep latihan dan simulasi. Teknik teknik pendukung lainya yang digunakan antara lain meliputi tes psikologi, kuisioner, dan wawancara.

2. Assessment dilakukan berdasarkan suastu acuan tertentu yang bersifat multi kriteria. Acuan itu lazimnya berupa suatu kerangka kerja integratif yang lazim dikenal dengan model kompetensi. Kerangka kerja ini mutlak dan jelas terarah pada seperangkat kriteria yang dalam hal ini satu persatunya dikenal dengan kompetensi.
3. Keterlibatan sekaligus sejumlah asesor dalam sebuah proses *assessment*. Tujuan untuk mengoptimalkan derajat objektifitas penilaian serta menekan bias. *Assessment* biasanya seorang yang spesialis professional, manager atau konsultan dan lebih baik lagi berprofesi sebagai psikolog
4. Informasi dan data yang diperoleh di integrasikan sedemikian rupa sehingga hasil program *assessment center*. Data dan informasi itu di peroleh dari hasil observasi pada sejumlah latihan simulasi, tes psikologi, serta wawancara berupa indikasi indikasi perilaku yang secara serentak perlu di integrasikan dalam suatu sesi diantara para assessor.

Sedangkan karakteristik *assessment center* menurut (BPKP:2015) untuk memudahkan dalam pemahaman proses dalam *assessment center* dapat dipahami dari karakteristik *assessment center* berikut:

1. *Assessment center* dirancang berkaitan dengan dimensi/ kompetensi suatu jabatan tertentu.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2. Menggunakan berbagai simulasi yang mencerminkan tingkah laku yang menjadi prasyarat jabatan yang akan diduduki. Observasi perilaku/ kompetensi asesi didasarkan beberapa simulasi yang didesain untuk mengukur dimensi/kompetensi yang sama dengan tujuan mengeliminasi kesalahan dalam pengukuran.
3. Satu kegiatan *assessment* diikuti oleh 5-6 asesi yang harus mengikuti semua simulasi atau *exercise* yang sama selama 2- 3 hari kegiatan assessment. Setiap asesi akan diobservasi atau dievaluasi oleh 2 orang asesor yang berkompeten dalam bidang psikologi.
4. Setiap asesor harus menerima pelatian minimal dapat melakukan garis-garis kinerja penilaian sebelum menjadi asesor dalam *assessment center*.
5. Dalam pelaksanaan *Assessment center* harus dilakukan dalam prosedur sedemikian rupa untuk mencatat secara akurat terhadap perilaku asesi untuk penilaian.
6. Asesor harus mempersiapkan laporan atau catatan hasil pengamatan yang digunakan dalam setiap simulasi untuk menjadi evaluasi bagi sesama asesor.
7. Hasil dari assesment diperoleh dari data integrasi seluruh bukti yang didapatkan dalam proses *assessment center* dan berdasarkan perilaku yang menghasilkan konsesus diantara asesor.
8. Penggabungan hasil pengamatan perilaku didasarkan pada pengumpulan informasi yang didapat dari berbagai teknik penilaian selama proses simulasi berlangsung, bukan informasi yang tidak relevan dengan proses penilaian.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

9. Asesi dievaluasi berdasarkan berdasrkan kriteria yang telah ditentukan dengan jelas bukan dibandingkan antara satu asesi dengan asesi lain.

d. Jenis Latihan (*Exercise*) dan Simulasi Yang Digunakan *Assessment Center*

Menurut BPKP (2015) Sejumlah simulasi dan instrument telah didesain untuk memberikan masukan dalam proses evaluasi kompetensi. Secara spesifik ada beberapa jenis penilaian yang digunakan:

1. *In basket exercise*

   Instrument ini merupakan simulasi nyata yang dihadapi pegawai dalam menjalankan tugas sehari hari. Bentuk dari simulasi ini adalah kumpulan memo atau dokumen kerja yang harus direspon oleh para peserta assessment.

2. *Group discussion*

   Kegiatan ini merupakan diskusi dimana masing- masing peserta diminta untuk membahas suatu masalah guna mencapai konsesus bersama..

3. *Case analisis*

   Kegiatan tes ini peserta diberi suatu materi permasalahan. Para peserta assesment diminta menganalisa permasalahan tersebut dan juga diminta membuat solusi pemecahanya dalam bentuk pengambilan keputusan.

4. *Presentation*

   Dalam kegiatan ini para asesi diminta untuk melakukan presentasi yang bersumber dari data pemecahan masalah yang dikerjakan saat proses *case analisis*.

5. *Test creative thinking interview*

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Dalam tes ini peserta test atau asesi di beri satu set pertanyaan yang mencakup berbagai situasi. Para peserta diharapkan dapat memberi jawaban dan respon yang kratif dalam menangani masalah tersebut.

6. *Behavioral event interview*

   Dalam kegiatan test ini asesi diberikan berbagai pertanyaan yang berbasis perilaku kepada asesi. Wawancaa pada model ini adalah berbasis perilaku pada kejadian kritikal yang sudah pernah dialami oleh asesi dalam pekerjaanya.

7. *360 degree interview*

   Dalam kegiatan asesor melakukan wawancara dan mencari data terkait asesi dengan cara wawancara dengan atasan dan bawahan dari asesi. Wawancara tersebut berisi data perilaku dalam pekerjaanya.

8. *Role play*

   Role play merupakan simulasi dimana para asesi dihadapkan dengan permasalahan yang berasal dari bawahan dan atasan secara langsung.

9. *Personality test*

   Melalui kegiatan tes ini para asesi diminta mengisi kuisionaer terkait kepribadian dari asesi. Dengan tujuan untuk mengukur beragam tipe kepribadian, tingakt emosi, dan minat untuk berprestasi.

Metode lain dalam *Assessment center* adalah sebagai berikut:

1. *In basket exercise*

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Yaitu penilain berdasarkan kegiatan kerja yang akan dilakukan di lapangan kerja aslinya. Peserta dihadapkan dalam kondisi masalah dalam pekerjaan dalam waktu tertentu. Mereka kemudian diwawancarai oleh asesor dalam pemecahan masalah pekerjaan tersebut dan ditinjau ulang dengan alasan mereka melakukannya.

2. *Leader group discussion*

   yaitu metode diskusi kelompok dengan 5- 10 orang tanpa seorang pemimpin dan diberikan masalah dan dipresentasikan rekomendasi serta saran kepada anggota lain. Hasil akhirnya adalah adanya dapat mencapai konsesus dalam waktu tertentu

3. *Oral Presentation Exercise*

   kandidat diizinkan untuk waktu yang singkat untuk merencanakan, mengatur, dan menyiapkan presentasi tentang topik yang ditugaskan ke spesifik hadirin. Mereka kemudian membuat presentasi dan menanggapi pertanyaan dan / atau anggota komunitas atau pemirsa lain yang sesuai.

4. *Role Play Exercise*

   Yaitu metode penilaian terhadap bagaimana peserta dalam memecahkan masalah yang berususan dengan masyarakat, tetangga, keluarga, dan anggota organisasi secara langsung dan diharap memeberikan respon terhadap masalah tersebut.

5. *Written Report/Analysis Exercise*

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Yaitu metode dengan diberikan pekerjaan dokumen yang relevan untuk menganalisis atau topik yang berkaitan dengan posisi dan diinstruksikan untuk memberikan laporan tertulis, pernyataan posisi, garis besar kebijakan baru, dll.(Joiner, 1980)

10. Pegawai Negeri Sipil

Pengertian pegawai negeri sipil menurut Undang- Undang nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok Pokok Kepegawaian, menjelaskan bahwa pegawai negeri sipil merupakan setiap warga negara republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentuakan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam sebuah jabatan negeri atau diserahi tugas negara dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan menurut Undang- Undang 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Aparatur sipil negara terbagi menjadi dua yaitu terdiri dari pegawai negeri sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang dijelaskan pada Pasal 1 ayat 2 menjelaskan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

PNS sebagaimana dimaksud merupakan ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap yang diangkat oleh Pejabat Pembina kepegawaian (PPK) dan memiliki nomor induk kepegawaian secara nasional. Seperti yang dijelaskan pada Pasal 1 ayat 3

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Selanjutnya PPPK adalah ASN yang diangkat sebagai pegawai oleh pejabat pembina kepegawaian PPK sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah dan ketentuan UU ASN seperti di jelaskan pada Pasal 1 ayat 4 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Meskipun secara nomenklatur terdapat perbedaan antara PNS dan PPPK, namun pada dasarnya merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi publik. Menjadi dasar utama dalam keberhasilan sebuah organisasi, membuat aparatur atau pegawai merupakan proses utama dalam melakukan reformasi adaministrasi. Hal ini dikarenakan profesionalisme pegawai sangat mempengaruhi dari kinerja orgasnisasi dalam mencapai tujuan, dan juga pegawai merupakan indikator utama dalam manajemen sumberdaya manusia aparatur.

10. Orgasnisasi Perangakat Daerah (OPD)

a. Organisasi

Pengertian organisasi menurut Hasibuan (2013:24) adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkooordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut Waldo dalam bukunya Silalahi

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

(2011:124), menyebutkan : Organisasi adalah struktur hubungan-hubungan diantara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi".

Pengertian organisasi juga disebutkan Weber dikutip oleh Silalahi (2011:124), menyebutkan Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dimana setiap individu yang melakukan kerjasama melakukan proses interaksi dengan individu lainnya. Berdasarkan definisi-definisi yang disebutkan oleh para pakar dapat ditarik kesimpulan, bahwa organisasi merupakan kolektivitas kelompok orang yang melakukan interaksi berdasarkan hubungan kerja serta pembagian kerja. Menurut Siagian, (2008:6) organiasi adalah segala bentuk persekutuan dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formasi terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/ kelompok yang disebut bawahan.

Definisi tersebut menunjukan bahwa oraganisasi dapat ditinjau dari dua segi pandangan, yaitu sebagai berikut:

1. Organisasi sebagai wadah dimana kegiatan, kegiatan administrasi dijalankan.
2. Organisasi sebagai rangkaian hierarki dan interaksi antara orang-orang dalam suatu ikatan formal.

Sebagai wadah orgasnisasi relative bersifat statis, sedangkan sebagai suatu rangkaian hierarki dan interaksi manusia, oraganisasi merupakan suatu proses dan dengan demikian bersifat lebih dinamis.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

b. Perangkat Daerah

Menurut Undang- Undang 18 tahun 2017 tentang Perangkat Daerah adalah organiasasi yang bertugas membantu tugas penyelenggaraan pemerintahan daerah kota/ kabupaten oleh walikota atau bupati. Sesuai dengan Pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa perangkat daerah kabupaten/kota adalah unsur pembantu bupati/wali kota dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah kabupaten/kota dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah kabupaten/kota.

Pemebentukan dari orgasnisasi perangkat daerah dapat dilakukan dengan persyaratan efisiensi, efektifitas dalam membantu kerja dari walikota atau bupati yang terdapat dalam Pasal 2 tentang Pembentukan Perangkat Daerah dilakukan berdasarkan asas:

a. Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah;
b. Intensitas Urusan Pemerintahan dan potensi Daerah;
c. Efisiensi;
d. Efektivitas;
e. Pembagian habis tugas;
f. Rentang kendali;
g. Tata kerja yang jelas; dan
h. Fleksibilitas.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Organisasi yang bertugas membantu tugas dari walikota dan bupati terdiri dari sekertariat daerah dan DPRD, inspektorat, dinas, badan dan kecamtan sesuai dengan Pasal 5 ayat 2 tentang Perangkat Daerah kabupaten/kota terdiri atas:

a. Sekretariat Daerah;

b. Sekretariat DPRD;

c. Inspektorat;

d. Dinas;

e. Badan; dan

f. Kecamatan.

Penejelasan Menurut Undang – Undang 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah

a. Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota

Sekretariat Daerah kabupaten/kota merupakan unsur staf. Sekretariat Daerah kabupaten/kota dipimpin oleh sekretaris Daerah kabupaten/kota dan bertanggung jawab kepada bupati/wali kota. Sekretariat Daerah kabupaten/kota mempunyai tugas membantu bupati/wali kota dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Sekretariat Daerah kabupaten/kota dalam melaksanakan tugas dan kewajiban menyelenggarakan fungsi:

a. Pengoordinasian Penyusunan Kebijakan Daerah;

b. Pengoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja Perangkat Daerah;

c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Daerah;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

d. Pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi Daerah; dan

e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati/wali kota terkait dengan tugas dan fungsinya. Fungsi lain yang diberikan oleh bupati/wali kota terkait dengan tugas dan fungsinya.

b. Sekretariat DPRD Kabupaten/Kota

Sekretariat DPRD kabupaten/kota merupakan unsur pelayanan administrasi dan pemberian dukungan terhadap tugas dan fungsi DPRD kabupaten/kota. Sekretariat DPRD kabupaten/kota dipimpin oleh sekretaris DPRD kabupaten/kota yang dalam melaksanakan tugasnya secara teknis operasional berada di bawah dan bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD kabupaten/kota dan secara administratif bertanggung jawab kepada bupati/wali kota melalui sekretaris Daerah kabupaten/kota. Sekretaris DPRD kabupaten/kota sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diangkat dan diberhentikan dengan keputusan bupati/wali kota atas persetujuan pimpinan DPRD kabupaten/kota setelah berkonsultasi dengan pimpinan fraksi. Sekretariat DPRD kabupaten/kota mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD kabupaten/kota, serta menyediakan dan mengoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD kabupaten/kota dalam melaksanakan hak dan fungsinya sesuai dengan kebutuhan. Sekretariat DPRD kabupaten/kota dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

a. Penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD kabupaten/kota;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

b. Penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD kabupaten/kota;

c. Fasilitasi penyelenggaraan rapat DPRD kabupaten/kota; dan

d. Penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD kabupaten/kota.

c. Inspektorat Daerah Kabupaten/Kota

Inspektorat Daerah kabupaten/kota merupakan unsur pengawas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Inspektorat Daerah kabupaten/kota dipimpin oleh inspektur. Inspektur Daerah kabupaten/kota dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada bupati/wali kota melalui sekretaris Daerah kabupaten/kota. Inspektorat Daerah kabupaten/kota mempunyai tugas membantu bupati/wali kota membina dan mengawasi pelaksanaan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan oleh Perangkat Daerah. Inspektorat Daerah kabupaten/kota dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

a. perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan;

b. pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;

c. pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan bupati/wali kota;

d. penyusunan laporan hasil pengawasan;

e. pelaksanaan administrasi inspektorat kabupaten/kota; dan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

f. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati/wali kota terkait dengan tugas dan fungsinya.

d. Dinas Daerah Kabupaten/Kota

Dinas Daerah kabupaten/kota merupakan unsur pelaksana Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Dinas Daerah kabupaten/kota dipimpin oleh kepala dinas Daerah kabupaten/kota yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati/wali kota melalui sekretaris Daerah kabupaten/kota. Dinas Daerah kabupaten/kota mempunyai tugas membantu bupati/wali kota melaksanakan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan yang diberikan kepada kabupaten/kota. Dinas Daerah kabupaten/kota dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

a. perumusan kebijakan sesuai dengan lingkup tugasnya;

b. pelaksanaan kebijakan sesuai dengan lingkup tugasnya;

c. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan sesuai dengan lingkup tugasnya;

d. pelaksanaan administrasi dinas sesuai dengan lingkup tugasnya; dan

e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati/wali kota terkait dengan tugas dan fungsinya.

e. Badan Daerah Kabupaten/Kota

Badan Daerah kabupaten/kota merupakan unsur penunjang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah kabupaten/kota. Badan Daerah kabupaten/kota dipimpin oleh kepala badan Daerah kabupaten/kota yang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati/wali kota melalui sekretaris Daerah kabupaten/kota. Badan Daerah kabupaten/kota mempunyai tugas membantu bupati/wali kota dalam melaksanakan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah kabupaten/kota. Badan Daerah kabupaten/kota dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

a. penyusunan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;

b. pelaksanaan tugas dukungan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;

c. pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;

d. pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang Urusan Pemerintahan Daerah sesuai dengan lingkup tugasnya; dan

e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati/wali kota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

f. Kecamatan

Kecamatan dibentuk dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa atau sebutan lain dan kelurahan. Kecamatan dipimpin oleh camat atau sebutan lain yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati/wali kota melalui sekretaris Daerah kabupaten/kota. Camat mempunyai tugas:

a. Menyelenggarakan Urusan Pemerintahan umum;

b. Mengoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

c. Mengoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;
d. Mengoordinasikan penerapan dan penegakan Perda dan Peraturan Bupati/Wali kota;
e. Mengoordinasikan pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum;
f. Mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan yang dilakukan oleh Perangkat Daerah di tingkat kecamatan;
g. Membina dan mengawasi penyelenggaraan kegiatan desa atau sebutan lain dan/atau kelurahan;
h. Melaksanakan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten/kota yang tidak dilaksanakan oleh unit kerja Pemerintahan Daerah kabupaten/kota yang ada di kecamatan; dan
i. Camat melaksanakan tugas yang dilimpahkan oleh bupati/wali kota untuk melaksanakan sebagian Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah kabupaten/kota. Camat dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh perangkat kecamatan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang dan permasalahan yang yang dijelaskan dalam bab sebelumnya, maka penelitian ini mengunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawanya dari *experiment*) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci (Sugiyono 2014:1). Teknik pengumpulan data dilakukan secara triagulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi. Deskriptif kualitatif dirancang untuk dapat mendesripsikan informasi- informasi yang di dapat peneliti tentang keadaan yang sebenarnya pada sebuah peristiwa yang sedang berlangsung. Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami atau subyek penelitian. Penelitian kualitatif merupakan tindakan penelitian secara holistik dengan cara deskripsi kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Konteks dalam ilmu sosial penelitian kualitatif dilakukan untuk memahami proses, prilaku, tindakan sosial secara holistik.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena peneliti kedepan menjelaskan dan menggambarkan dari Efektifitas Penyelenggaraan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Assessment Centre Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi dan Kualifikasi Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang yang didapatkan dengan metode wawancara dengan informan dan dokumentasi.

B. Fokus penelitian

Fokus penelitian adalah pemusatan konsentrasi pada tujuan dari penelitian yang dilakukan. Fokus penelitian harus dinyatakan secara eksplisit untuk memudahkan peneliti sebelum melakukan observasi. Fokus penelitian juga merupakan garis besar dari pengamatan penelitian, sehingga observasi dan analisa hasil penelitian lebih terarah. Menurut spradley dalam Sugiyono (2014:40) menyatakan "*focused refer to a single cultural domain or a few related domains.*

Maksudnya adalah bahwa fokus merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait situasi sosial. Dalam penelitian kualitatif, penentuan fokus dalam proposal lebih didasarkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi sosial(lapangan). Kebaruan informasi itu bisa upaya untuk memahami secara lebih luas dan mendalam dalam tentang situasi sosial, tetapi juga ada keinginan untuk menghasilkan hipotesis atau ilmu baru dari situasi sosial yang diteliti. Fokus penelitian adalah upaya dalam pembatasan dimensi dan gejala agar ruang lingkup yang diteliti menjadi jelas dalam hal ini perlu penyempitan dan pemusatan masalah-masalah sosial yang akan diteliti.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Berdasarkan latar belakang diatas efektifitas dapat diukur menurut penilaian efektifitas menurut Duncan dalam Steer (1985: 82) terdiri dari pencapaian tujuan program, intergrasi program dan adaptasi. Sedangakan menurut Budiani (2007) efektifitas dapat dinilai dengan indikator ketepatan sasaran, tujuan, sosialisasi dan pemantauan.

Berdasarakan penjelasan diatas maka peneliti, menggunakan fokus penelitian yang berkaitan dengan permaslahan dengan menggunakan teori dari Budiani (2007) sehingga dapat diambil fokus sebgai berikut:

1. Efektifitas penyelenggaraan *Assessment Centre* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kualifikasi pegawai pada organisasi perangkat daerah kota Malang:
   a. Ketepatan sasaran program *Assessment Centre* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kualifikasi pegawai dalam organisasi perangkat daerah kota Malang
   b. Sosialisasi program *Assessment Centre* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kualifikasi pegawai pada organisasi perangkat daerah Kota Malang
   c. Tujuan program *Assessment Centre* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kualifikasi pegawai pada organisasi perangkat daerah Kota Malang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

d. Pemantauan program *Assessment Centre* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kualifikasi pegawai pada organisasi perangkat daerah Kota Malang.

e. Faktor pendukung dan penghambat program *Assessment Centre* dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kualifikasi pegawai pada organisasi perangkat daerah Kota Malang.

2. Peranan *Assessment Centre* dalam upaya meminimalisir subyektifitas mutasi pegawai pada organisasi perangkat daerah Kota Malang.

C. Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti dalam melakukan tindakan penelitian, sedangkan situs penelitian merupakan objek yang akan diamati oleh peneliti. Peneliti akan mendeskripsikan dan menggambarkan keadaan yang sedang terjadi dari objek yang akan diteliti sesuai dengan keadaan yang terjadi dari objek yang akan diteliti. Dalam hal ini lokasi yang dipilih oleh peneliti adalah pemerintah Kota Malang. Situs penelitian yang dipilih adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu pada bidang pengembagan kompetensi dan fasilitasi profesi dan sub bidang pengembangan kompetensi pegawai dari badan kepegawaian daerah kota Malang.

Hal tersebut dilakukan dengan memperhatikan berbagai pertimbangan peneliti dalam menetapkan penelitian di badan kepegawaian daerah Kota Malang dengan asumsi karena:

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

a. Badan kepegawaian daerah kota Malang sudah melakukan penyelengaraan *Assessment Centre* sebanyak dua kali yaitu pada tahun 2017 dan 2018.

b. Badan kepegawaian daerah kota Malang sering menjadi tempat lokus observasi lapangan oleh peserta Diklat Kepemimpinan (DIKLAT PIM) dari berbagai daerah. Selama sebulan minimal satu kali BKD kota Malang menerima tamu sebagai lokasi *benchmarking* sehingga dapat disimpulakan bahwa badan kepegawain daerah Kota Malang menjadi percontohan BKD kota lain.

D. Jenis dan Sumber Data

Bahwa data kualitatif dapat dibedakan menjadi data primer dan data sekunder (Sugiyono 2016:308). Adapun jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari objek penelitian sebagai bahan baku dalam analisis data. Pengumpulan data dilakukan dalam kondisi alamiah (*natural setting*), sumber data primer dan teknis pengumpulan data banyak pada observasi (*participant observastion)* yang dilakukan oleh peneliti. Dalam hal ini peneliti melakukan observasi pada kegiatan di hotel Aria Gajayana kota Malang, pada tanggal 31 Agustus 2018 sampai 3 September 2018 pada pelaksanaan Assessment Center di lingkungan pemerintahan kota Malang.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Wawancara mendalam (*in depth interview*). Jenis wawancara yang dilakukan peneliti dalam hal ini adalah wawancara semi terstruktur Data primer merupakan data yang didapat secara langsung oleh peneliti yaitu dengan wawancaara dengan informan dan observasi.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapatkan berdasarkan dokumentasi, seperti catatan instansi yang terkait dengan objek penelitian. Sember data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti, yaitu mendapatkan data atau data berasal dari pengumpulan informasi orang lain. Data sekunder lebih banyak digunakan sebagai penambah wawasan bagi peneliti untuk memenuhi lebih dalam tentang permasalahan yang dihadapi oleh peneliti. Data skunder disini peneliti mnggunakan dokumentasi dari BKD selaku penyelenggara kegiatan.

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh. Sumber data memiliki pengaruh terhadap keakuratan data yang akan diperoleh dalam penelitian dilapangan, maka sumber data haruslah akurat, relevan, dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya (Arikunto 2016:129). Berikut sumber data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Informan

Informan adalah orang yang merupakan sumber informasi dalam latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dan kondisi latar penelitian. Sebelum menentukan informan awal peneliti melakukan pengamatan terlebih dahulu, kemudian penulis memilih informan secara *pursposive,* pada subyek penelitian yang menguasai permasalahan yang diteliti atau "*key informan*". Kemudian untuk mendapatkan informan selanjutnya, penulis meminta informan awal untuk aktor selanjutnya. Cara tersebut sering disebut dengan istilah "*snowball*" yang dilakukan secara berurutan sampai penulis mencapai titik jenuh

Informan pada penelitian tentang Efektifitas Penyelenggaraan *Assessment Centre* Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi dan Kualifikasi Pegawai Dalam Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang. yaitu:

a. Ibu Indira Sri Wahyuni STP selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi
b. Bapak Hendro Martono, S.AP Kepala Subbidang Mutasi dan Promosi Bidang Mutasi
c. Miswardani S.Sos. Kepala Subbagian Otonomi Daerah Bagian Pemerintahan (Peserta *Asessment Center*)
d. Moch. Chusnul Basri, S.AP Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Umum Kelurahan Kauman (Peserta *Asessment Center*).
e. Nanik Suhartini, SE Kepala bagian TU UPT Lab Lingkungan Dinas Lingkungan Hidup (Peserta *Asessment Center*).
f. Ika Herani S.Psi, M.Si Ketua Pelaksana Kegiatan Pelaksanaan Assessment di Lingkungan Pemerintah Kota Malang dari Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Brawijaya

2. Peristiwa

Peristiwa adalah sumber data yang diperoleh dengan melihat kejadian kejadian yang berkaitan dengan topik penelitian. Peristiwa dalam

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

penelitian ini adalah melihat atau observasi langsung dalam penyelenggaraan kegiatan *assessment centre* pada tahun anggaran 2018. Peristiwa yang diamati adalah proses penyelenggaraan asessment.

3. Dokumen

Dokumen adalah alat pendukung data penelitian dapat berupa kertas, arsip, pedoman dan sebagainya. Daftar dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Arsip dan berkas dari pelaksanaan assessment center di lingkungan organisasi perangkat daerah kota Malang. Berupa dokumen kerangka acuan kerja kegiatan asessment center dan kontrak kerja dengan LPPM UB.
b. Laporan Pertangung Jawaban dari penyelenggaraan dari *Assessment Centre* di lingkungan organisasi peragkat daerah kota Malang.
c. Dokumen terkait pelaksanaan *Assessment Centre* di lingkungan organisasi peragkat daerah kota Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono 2016:16).. Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hal ini sependapat dengan Arikunto

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

(2002:132) yang menyatakan bahwa teknik pengumpulan data dapat ditempuh dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. Observasi, adalah proses pengumpulan data dengan melakukan penelitian secara langsung pada objek penelitian juga pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang diteliti. Jenis observasi yang diambil oleh peneliti adalah observasi partisipan yaitu peneliti ikut serta dalam kegiatan penyelenggraan *assessmant center*. Peneliti menganalisis dari setiap data yang dicatat atau dilihat dan mengambil kesimpulan dari data tersebut.
2. Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, dengan beberapa orang yang berkompeten sehingga dapat dikontruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Jenis wawancara yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara semiterstruktur. Tujuan dari penggunaan wawancara jenis ini adalah untuk menentukan permasalahan secara terbuka dimana pihak yang diwawancarai dimintai pendapat dan ide idenya, hanya saja penulis tetap membuat pedoman wawancara sebagai pedoman garis besar fokus ynag diteliti.
3. Dokumentasi, yaitu proses pengumpulan data melalui dokumen atau arsip dari pihak yang terkait dengan penelitian. Adapun dokumen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:
    a. Dokumen Kerangka acuan kerja kegiatan *assessment center* tahun anggaran 2018

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

b. Dokumen Perjanjian Kerjasama Antara Pejabat Pembuat Komitmen Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Dan Ketua Pelaksana Kegiatan Pada Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Brawijaya Malang Tentang Kerjasama Di Bidang Pelaksanaan *Assesment* Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun Anggaran 2018

c. Dokumen profil Badan Kepegawaian daerah Kota Malang

d. Foto kegiatan *asessment center* tahun anggaran 2018

e. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2005 tentang Pedoman Penilaian Calon Sekretaris Daerah Provinsi Dan Kabupaten/Kota Serta Pejabat Struktural Eselon Ii Di Lingkungan Kabupaten/Kota

f. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Dalam sebuah penelitian kualitatif yang akan menjadi alat dalam penelitian adalah peneliti itu sendiri. Alat atau instrumen yang digunakan adalah:

1. Peneliti, dalam penelitian kualitatif alat utamanya adalah peneliti itu sendiri diharap dapat melengkapi data yang telah ditemukan dalam observasi dan wawancara.

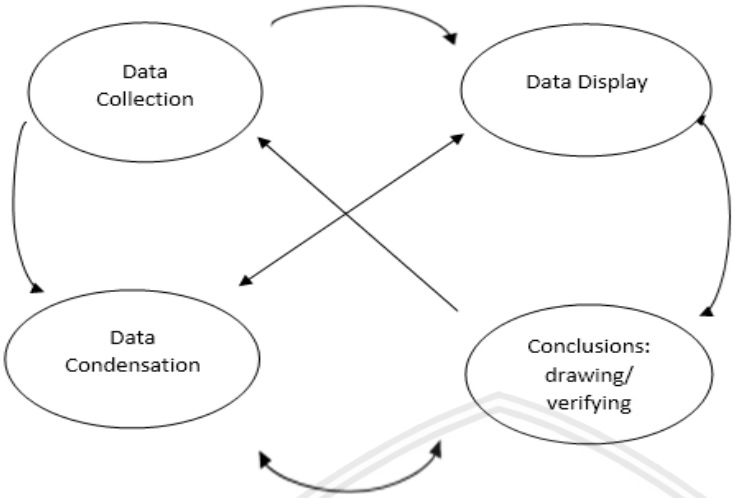
repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2. Pedoman wawancara, merupakan seperangkat daftar pertanyaan yang akan diajukan secara langsung kepada informan dalam penelitian. Pedoman wawancara berfungsi untuk memepermudah wawancara dan sebagai pengarah wawancara agar tidak keluar dari topik.
3. Alat dokumentasi, alat sebagai penunjang saat kegiatan penelitian berlangsung guna mendokumentasikan informasi yang didapat saat penelitian. Alat yang digunakan adalah perekam, alat pencatat dan kamera untuk dokumentasi.

G. Teknik Analisis Data

Pada penelitian.peneliti menggunakan teknik analisis model interaktif dari miles and Huberman dan saldana. Menurut miles, Huberman, dan Saldana dalam Sugiyono, (2016: 72) analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conlutions drawing/verification*) sebagai suatu proses yang merupakan proses siklus dan interaktif pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis,untuk lebih memahi dapat dilihat gambar dibawah ini:

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Gambar 1 Model Analisis Data
Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014): *Analisis Data Kualitatif.* Terjemahan.

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat bagaimana alur dari analisis model miles anda Huberman dan saldana dalam (Sugiono, 2014:92-99)

1. **Kondensasi Data**

   Kondensasi Data merupakan kegiatan merangkum memilih hal- hal pokok, menfokuskan pada hal-hal yang penting, yang selanjutnya dicari tema dan polanya. Setelah penulis mengumpulkan data terkait Efektifitas Penyelenggaraan *Assessment Centre* Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang kemudian data tersebut ditelaah. Berdasarkan data yang penulis peroleh di situs penelitian melalui observasi, wawancara dan dokumentasi kemudian diperoses dengan pemilihan, pemusatan dan penyederhanaan data sesuai dengan masalah dan fokus penelitian. Data tersebut kemudian penulis

tranformasikan menjadi rangkuman, tabel dan gambar dengan catatan penulis mengabaikan data dengan masalah dan fokus penelitian.

2. Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dialakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, table dll. Penyajian data terkait dengan Efektifitas Penyelenggaraan *Assessment Center* Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang yang didapat oleh penulis dilapangan yang disesuaikan dengan masalah dan fokus penelitian tersebut diikuti oleh analisis data terkait Efektifitas Penyelenggaraan *Assessment Center* Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang yang disajikan kemudian ditelaah dan dibandingkan dengan teori maupun regulasi yang berkaitan dengan permasalahan dan fokus penelitian.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan berdasarkan penyajian data dengan meninjau ulang temuan-temuan yang didapat untuk mencari pola, hubungan yang sama, hal-hal yang sering muncul, ataupun hal-hal yang jarang, sehingga didapatkan suatu kesimpulan sementara. Selanjutnya kesimpulan sementara tersebut akan diproses hingga didapatkan suatu kesimpulan akhir.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

H. Keabasahan Data

Teknik keabsahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi. Triangulasi dalam keabsahan data adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, berbagai sumber, dan berbagai waktu (Sugiyono 2014:125). Teknik triangulasi dipilih oleh peneliti dikarenakan pengambilan data dari beberapa sumber data yang berasal dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berikut adalah penjelasan dalam triangulasi:

1. Triangulasi sumber

   Teknik untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan mengecek data yang diperoleh dari beberapa sumber, yang kemudian akan dianalisis.

2. Triangulasi teknik

   Teknik untuk menguji keabsahan data dengan cara pengecekan data kepada sumber yang sama tetapi menggunakan teknik yang berbeda. Data yang diperoleh dengan wawancara kemudian dilanjutkan dengan pengecekan data dengan observasi dan dokumentasi.

3. Triangulasi waktu

   Teknik untuk menguji keabsahan data dengan cara mengambil data pada waktu aktif bekerja dan waktu tertentu dalam rangka pengujian keabsahan data**.** Salah satu bentuk triangulasi waktu adalah peneliti tidak hanya melakukan wawancara saat jam kerja tetapi juga jam istirahat.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Gambaran Umum Kota Malang

Gambar 2: Logo Kota Malang
Sumber: https://malangkota.go.id/

Perisai berbentuk segilima bermakna semangat membangun untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Bintang bermakna Ketuhanan Yang Maha Esa atau sila pertama Pancasila, seperti yang terdapat dalam lambang negara Republik Indonesia, yakni Garuda Pancasila.

Tugu Kemerdekaan dengan sepuluh tangga bermakna semangat kebesaran Pancasila, persatuan dan kesatuan yang kokoh serta berarti arah pengembangan Kota Malang, yaitu sebagai Kota Pendidikan, Kota Industri, dan Kota Pariwisata. Bambu Runcing di puncak Tugu Kemerdekaan bermakna semangat perjuangan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kepahlawanan, karena pada zaman itu rakyat Indonesia berjuang mengangkat sejata dengan bambu runcing.

Tak hanya itu, warna-warna dalam lambang Kota Malang tersebut juga memiliki arti dan makna. Warna Merah Putih di sekeliling lambang yang membentuk segilima merupakan lambang bendera nasional Indonesia. Merah artinya berani, putih berarti suci. Warna Kuning pada gambar Bintang bermakna keluhuran dan kebesaran. Sementara warna Hijau yang menjadi latar belakang lambang itu bermakna kesuburan. Sedangkan Biru pada gambar Tugu Kemerdekaan bermakna Kesetiaan pada Tuhan, Negara dan Bangsa.

Pada bagian bawah lambang Kota Malang juga terdapat motto atau semboyan "MALANG KUCECWARA". Motto yang merupakan usulan dari almarhum Prof. DR. R. Ng. Poernatjaraka itu berarti Tuhan menghancurkan yang bathil, dan menegakkan yang benar. Semboyan tersebut dipakai sejak hari peringatan 50 tahun berdirinya Kotapraja Malang pada 1 April 1964. Kalimat "MALANG KUCECWARA" dipakai karena dinilai erat hubungannya dengan asal mula Kota Malang pada zaman Ken Arok.

Lambang Kota Malang ini pun lalu disahkan oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah-Gotong Royong (DPRD-GR) dengan Peraturan Daerah (Perda) No. 4 Tahun 1970. Lambang ini dipakai hingga sekarang dan belum ada perubahan untuk keempat kalinya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

a. Sejarah Pemerintahan Kota Malang

Kota Malang seperti kota-kota lain di Indonesia pada umumnya baru tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Belanda. Fasilitas umum di rencanakan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga Belanda. Kesan diskriminatif itu masih berbekas hingga sekarang. Misalnya Ijen Boulevard kawasan sekitarnya. hanya dinikmati oleh keluarga- keluarga Belanda dan Bangsa Eropa lainnya, sementara penduduk pribumi harus puas bertempat tinggal di pinggiran kota dengan fasilitas yang kurang memadai. Kawasan perumahan itu sekarang bagai monumen yang menyimpan misteri dan seringkali mengundang keluarga-keluarga Belanda yang pernah bermukim disana untuk bernostalgia.

Pada Tahun 1879, di Kota Malang mulai beroperasi kereta api dan sejak itu Kota Malang berkembang dengan pesatnya. Berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat terutama akan ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri.

Sejalan perkembangan tersebut di atas, urbanisasi terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan meningkat di luar kemampuan pemerintah, sementara tingkat ekonomi urbanis sangat terbatas, yang selanjutnya akan berakibat timbulnya perumahan-perumahan liar yang pada umumnya berkembang di sekitar

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

daerah perdagangan, di sepanjang jalur hijau, sekitar sungai, rel kereta api dan lahan-lahan yang dianggap tidak bertuan. Selang beberapa lama kemudian daerah itu menjadi perkampungan, dan degradasi kualitas lingkungan hidup mulai terjadi dengan segala dampak bawaannya. Gejala-gejala itu cenderung terus meningkat, dan sulit dibayangkan apa yang terjadi seandainya masalah itu diabaikan.

b. VISI dan MISI Kota Malang

1. VISI

Pengertian Visi menurut Undang-Undang 25 tahun 2004 pasal 1 angka 12 adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Hal ini berarti bahwa visi yang tercantum dalam RPJMD Kota Malang harus dicapai pada tahun 2018. Selanjutnya pada pasal 5 ayat (2) disebutkan bahwa RPJM Daerah merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program Kepala Daerah yang penyusunannya berpedoman pada RPJP Daerah dan memperhatikan RPJM Nasional. Oleh karenanya, maka perumusan visi, misi dan program dalam RPJMD Kota Malang ini 2013-2018 tidak hanya berasal dari visi, misi dan program Kepala Daerah saja, namun sudah dilakukan beberapa penyesuaian dari semua assessment centeruan dimaksud.

“MENJADIKAN KOTA MALANG SEBAGAI KOTA BERMARTABAT”

2. MISI

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

1. **Meningkatkan kualitas, aksesibilitas, dan pemerataan pelayanan pendidikan dan kesehatan**

   Tujuan 1: Terwujudnya peningkatan kualitas, aksesibilitas dan pemerataan pelayanan pendidikan

   Tujuan 2: Terwujudnya peningkatan kualitas, aksesibilitas dan pemerataan pelayanan kesehatan

2. **Meningkatkan produktivitas dan daya saing daerah**

   Tujuan 1: Terwujudnya peningkatan perekonomian daerah melalui penguatan sektor koperasi dan usaha kecil menengah, perindustrian dan perdagangan, serta pariwisata daerah.

   Tujuan 2: Terwujudnya perluasan kesempatan kerja

   Tujuan 3: Terwujudnya ketersediaan dan akses pangan

3. **Meningkatkan kesejahteraan dan perlindungan terhadap masyarakat rentan, pengarusutamaan gender, serta kerukunan sosial**

   Tujuan 1: Terwujudnya peningkatan perlindungan terhadap masyarakat rentan dan pengentasan kemiskinan

   Tujuan 2: Terwujudnya peningkatan kualitas kehidupan dan peran peran perempuan,

   serta terjaminnya pengarusutamaan gender

   Tujuan 3: Terwujudnya peningkatan kualitas kerukunan sosial masyarakat

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

4. **Meningkatnya pembangunan infrastruktur dan daya dukung Kota yang terpadu dan berkelanjutan, tertib penataan ruang serta berwawasan lingkungan**

   Tujuan 1: Terwujudnya peningkatan kualitas infrastruktur dan daya dukung kota

   Tujuan 2: Terwujudnya peningkatan tertib pemanfaatan ruang kota sesuai peruntukannya

5. **Mewujudkan pelaksanaan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik yang profesional, akuntabel dan berorientasi pada kepuasan masyarakat**

   Tujuan 1: Terwujudnya transparansi dan akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah

   Tujuan 2: Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

c. Keadaan Geografi

Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440 – 667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak 112,06° – 112,07° Bujur Timur dan 7,06° – 8,02° Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut :

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

1. Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kec. Karangploso Kabupaten Malang
2. Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang
3. Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang
4. Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang

Serta dikelilingi gunung-gunung :

1. Gunung Arjuno di sebelah Utara
2. Gunung Semeru di sebelah Timur
3. Gunung Kawi dan Panderman di sebelah Barat
4. Gunung Kelud di sebelah Selatan

d. Iklim

Kondisi iklim Kota Malang selama tahun 2008 tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara 22,7°C – 25,1°C. Sedangkan suhu maksimum mencapai 32,7°C dan suhu minimum 18,4°C . Rata kelembaban udara berkisar 79% – 86%. Dengan kelembaban maksimum 99% dan minimum mencapai 40%. Seperti umumnya daerah lain di Indonesia, Kota Malang mengikuti perubahan putaran 2 iklim, musim hujan, dan musim kemarau. Dari hasil pengamatan Stasiun Klimatologi Karangploso Curah hujan yang relatif tinggi terjadi pada bulan Pebruari, Nopember, Desember.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sedangkan pada bulan Juni dan September Curah hujan relatif rendah. Kecepatan angin maksimum terjadi di bulan Mei, September, dan Juli.

e. Keadaan Geologi

Keadaan tanah di wilayah Kota Malang antara lain :

1. Bagian selatan termasuk dataran tinggi yang cukup luas,cocok untuk industri
2. Bagian utara termasuk dataran tinggi yang subur, cocok untuk pertanian
3. Bagian timur merupakan dataran tinggi dengan keadaan kurang kurang subur
4. Bagian barat merupakan dataran tinggi yangf amat luas menjadi daerah pendidikan

f. Jenis Tanah

Jenis tanah di wilayah Kota Malang ada 4 massessment centeram, antara lain :

1. Alluvial kelabu kehitaman dengan luas 6,930,267 Ha.
2. Mediteran coklat dengan luas 1.225.160 Ha.
3. Asosiasi latosol coklat kemerahan grey coklat dengan luas 1.942.160 Ha.
4. Asosiasi andosol coklat dan grey humus dengan luas 1.765,160 Ha

Struktur tanah pada umumnya relatif baik, akan tetapi yang perlu mendapatkan perhatian adalah penggunaan jenis tanah andosol yang memiliki sifat peka erosi. Jenis tanah andosol ini terdapat di Kecamatan lowokwaru dengan relatif kemiringan sekitar 15 %.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

g. Penduduk Dan Sosiologi

1. Jumlah

Kota Malang memiliki luas 110.06 Km². Kota dengan jumlah penduduk sampai tahun 2010 sebesar 820.243 jiwa yang terdiri dari 404.553 jiwa penduduk laki-laki, dan penduduk perempuan sebesar 415.690 jiwa. Kepadatan penduduk kurang lebih 7.453 jiwa per kilometer persegi. Tersebar di 5 Kecamatan (Klojen = 105.907 jiwa, Blimbing = 172.333 jiwa, Kedungkandang = 174.447 jiwa, Sukun = 181.513 jiwa, dan Lowokwaru = 186.013 jiwa). Terdiri dari 57 Kelurahan, 536 unit RW dan 4.011 unit RT.

2. Sosial Budaya

Sosial Budaya Masyarakat Malang terkenal religius, dinamis, suka bekerja keras, lugas dan bangga dengan identitasnya sebagai Arek Malang (AREMA). Komposisi penduduk asli berasal dari berbagai etnik (terutama suku Jawa, Madura, sebagian kecil keturunan Arab dan Cina). Etnik Masyarakat Malang terkenal religius, dinamis, suka bekerja keras, lugas dan bangga dengan identitasnya sebagai Arek Malang (AREMA). Komposisi penduduk asli berasal dari berbagai etnik (terutama suku Jawa, Madura, sebagian kecil keturunan Arab dan Cina)Kekayaan etnik dan budaya yang dimiliki Kota Malang berpengaruh terhadap kesenian tradisonal yang ada. Salah satunya yang terkenal adalah Tari Topeng, namun kini semakin terkikis oleh kesenian modern. Gaya kesenian ini adalah wujud pertemuan gaya kesenian Jawa Tengahan (Solo, Yogya), Jawa Timur-Selatan (Ponorogo, Tulungagung, Blitar)

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dan gaya kesenian Blambangan (Pasuruan, Probolinggo, Situbondo, Banyuwangi). Untuk mengetahui lebih jauh tentang daerah2 lain disekitar Kota Malang silahkan kunjungi : Daerah Sekitar Kota Malang

Bahasa Jawa dialek Jawa Timuran dan bahasa Madura adalah bahasa sehari-hari masyarakat Malang. Dikalangan generasi muda berlaku dialek khas Malang yang disebut 'boso walikan' yaitu cara pengucapan kata secara terbalik, contohnya : seperti Malang menjadi Ngalam. Gaya bahasa di Malang terkenal kaku tanpa unggah-ungguh sebagaimana bahasa Jawa kasar umumnya. Hal menunjukkan sikap masyarakatnya yang tegas, lugas dan tidak mengenal basa-basi. Kebanyakan pendatang adalah pedagang, pekerja dan pelajar / mahasiswa yang tidak menetap dan dalam kurun waktu tertentu kembali ke daerah asalnya. Sebagian besar berasal dari wilayah disekitar Kota Malang untuk golongan pedagang dan pekerja. Sedang untuk golongan pelajar / mahasiswa banyak yang berasal dari luar daerah (terutama wilayah Indonesia Timur) seperti Bali, Nusa Tenggara, Timor Timur, Irian Jaya, Maluku, Sulawesi dan Kalimantan.

2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

1. Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Visi yang dipaparkan oleh BKD Kota Malang adalah "Menjadikan Aparatur Pemerintah yang Berkualitas dan Profesional dalam Mendukung Peningkatan Pelayanan Publik"

Visi ini ditetapkan guna mendukung tercapainya Visi Pemerintah Kota Malang yaitu : Terwujudnya Kota Malang Sebagai Kota Pendidikan Yang Berkualitas, Kota Sehat Dan Kota pariwisata Yang Berbudaya menuju Masyarakat Yang Maju Dan Mandiri.

Adapun maksud dari visi Badan Kepegawaian Daerah adalah :

a) Aparatur Pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang.
b) Berkualitas yang berarti memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta berpegang teguh pada kode etik profesi, memiliki self control dan berorientasi pada mutu/kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis, memiliki kepekaan yang tinggi (high responsibility) terhadap kepentingan masyarakat (public interest) dan masalah-masalah masyarakat (public affairs) serta bertanggung jawab (assessment centercountability).
c) Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau ketrampilan dan komitmen kerja yang dimiliki.
d) Pelayanan Publik adalah pemberian pelayanan dasar dan pelayanan lainnya yang merupakan kepentingan masyarakat banyak.

Guna mewujudkan visi yang telah ditetapkan, maka Badan Kepegawaian

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Daerah Kota Malang selanjutnya menjabarkan misinya secara jelas sebagai suatu pernyataan yang menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Pernyataan misi juga diharapkan mampu membawa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada satu fokus yang mampu memberikan penjelasan tentang keberadaan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melakukan aktivitas dan interaksinya melalui pelaksanaan program-program yang ditetapkan beserta hasil yang akan diperoleh di masa mendatang, sehingga tujuan dan sasaran organisasi tercapai.

2. Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

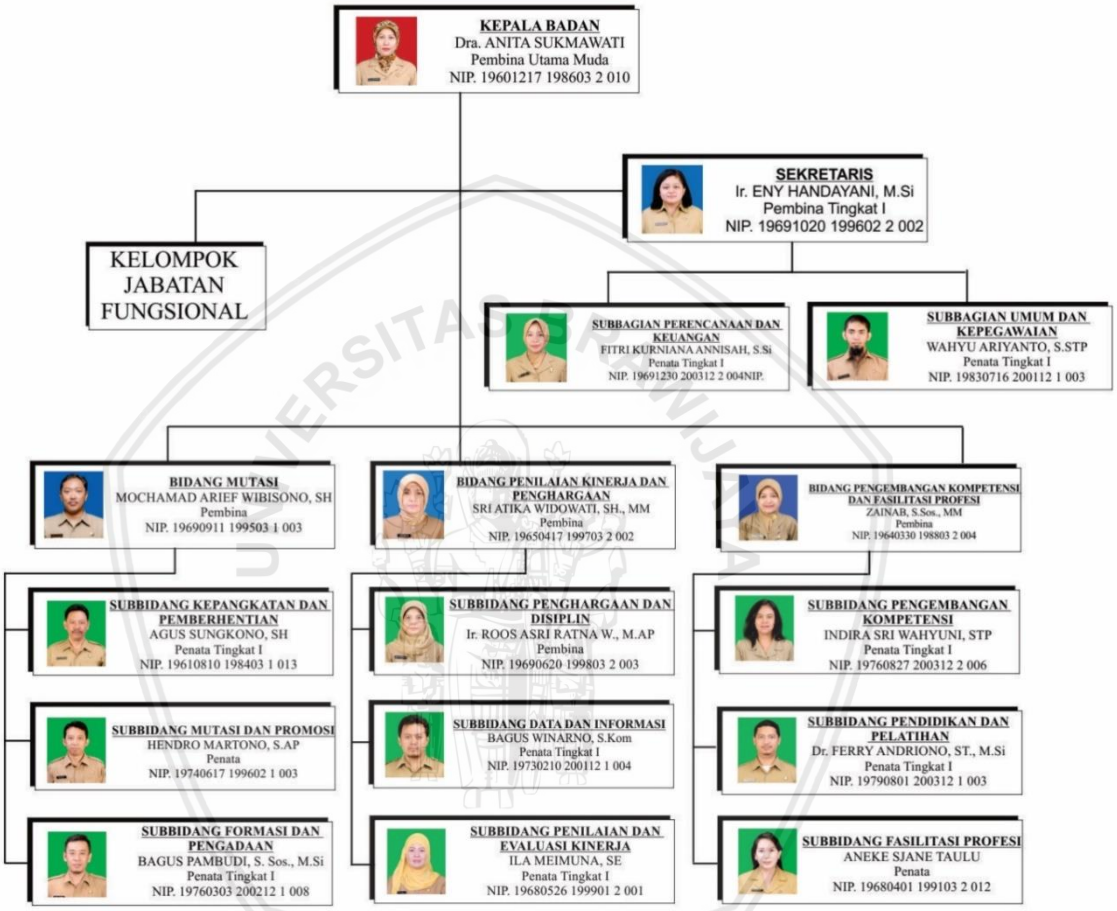
Dengan memperhatikan masukandari pihak-pihak yangberkepentingan dan menilai lingkungan strategik yang berpengaruh serta menyelaraskan dengan tuntutan peran dan kemampuan sumber daya manusia dan organisasi yang dimiliki, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merumuskan misinya sebagai berikut:

1. Mewujudkan pelayanan administrasi kepegawaian yang akuntable dan transparan.
2. Meningkatkan kualitas SDM Aparatur
3. Meningkatkan Pengelolaan Kepegawaian

Pelaksanaan misi yang merupakan sasaran pengembangan Pegawai Negeri Sipil diharapkan akan bermuara pada terbangunnya aparatur Pemerintah yang berkualitas dan profesional di bidang tugasnya dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kepemerintahan yang baik (Good Governance) dan bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (Clean Government).



Gambar 3: Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

b. Rincian Tugas dan Fungsi

1. Sekretariat BKD

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas membantu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepustakaan serta kearsipan.

Untuk melaksanakan tugas pokok, Sekretaris mempunyai tugas :

1. menyusun program dan kegiatan Sekretariat berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakan bagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Bidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. menyiapkan konsep kebijakan Kepala Badan Kepegawaian Daerah sesuai bidang tugas Sekretariat;
5. menyiapkan rumusan program dan kegiatan berdasarkan hasil rangkuman rencana kegiatan Bidang-Bidang dalam rangka penyusunan anggaran pendapatan dan belanja Badan;
6. melaksanakan pelayanan dan pengelolaan kegiatan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepustakaan serta

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kearsipan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan guna kelancaran tugas;

7. melaksanakan koordinasi dalam penyusunan laporan-laporan dinas secara periodik;
8. melaksanakan bimbingan teknis fungsi-fungsi pelayanan administrasi perkantoran sesuai pedoman dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
9. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan sekretariat sebagai bahan evaluasi;
10. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
11. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
12. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
13. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretariat membawahi :

a. Subbagian Perencanaan dan Keuangan; mempunyai tugas :

1. merencanakan kegiatan Subbagian Perencanaan dan Keuangan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakan bagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. menyiapkan konsep naskah dinas urusan perencanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang ditetapkan atasan;
5. menyiapkan bahan penyusunan Dokumen Perencanaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
6. menghimpun, meneliti dan mengoreksi bahan usulan program kegiatan dan laporan kegiatan yang masuk dari masing-masing Bidang, Subbidang dan Subbagian sesuai dengan ketentuan yang berlaku guna menghindari kesalahan;
7. melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan operasional agar diketahui tingkat realisasinya;
8. menyiapkan bahan penyusunan laporan-laporan dinas secara periodik;
9. menyiapkan bahan penyusunan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai bahan pelaksanaan kegiatan;
10. menyiapkan proses pencairan anggaran dan pengelolaan administrasi keuangan dalam rangka tercapainya tertib administrasi keuangan;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

11. melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran dengan cara membandingkan laporan perkembangan realisasi belanja dengan rencana pembiayaan yang telah disusun untuk bahan laporan kepada atasan;
12. melaksanakan pengendalian dan verifikasi serta pelaporan bidang keuangan di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah dalam rangka tercapainya tertib administrasi keuangan;
13. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap pelaksanaan kegiatan Subbidang Perencanaan dan Keuangan sebagai bahan evaluasi;
14. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
15. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
16. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
17. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b. Subbagian Umum dan Kepegawaian

1. merencanakan kegiatan Subbagian Umum dan Kepegawaian sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakan bagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. menyiapkan konsep naskah dinas bidang administrasi umum dan kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang ditetapkan atasan;
5. memberikan pelayanan urusan administrasi umum, organisasi dan tatalaksana, pengurusan rumah tangga, perlengkapan/perbekalan, dokumentasi, perpustakaan dan kearsipan, serta pengelolaan administrasi kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah;
6. merencanakan dan melaksanakan pengadaan barang untuk keperluan rumah tangga Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan kebutuhan, anggaran dan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai dasar pengadaan barang;
7. melaksanakan inventarisasi barang milik Daerah yang menjadi kewenangan Badan Kepegawaian Daerah untuk tertib administrasi serta melaksanakan pemeliharaan barang milik Daerah agar dapat digunakan dengan optimal;
8. membuat laporan rutin tentang peremajaan pegawai, Daftar Urut Kepangkatan (DUK), nominatif pegawai, dan laporan kepegawaian lainnya demi terciptanya tertib administrasi kepegawaian;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

9. memproses usulan kenaikan pangkat, mutasi, gaji berkala, pendidikan dan pelatihan pegawai, serta urusan kepegawaian lainnya;
10. melaksanakan survei kepuasan masyarakat sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai bahan peningkatan kualitas pelayanan;
11. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan Subbagian Umum sebagai bahan evaluasi;
12. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
13. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
14. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
15. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2. Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan

Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan mempunyai tugas membantu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengelolaan program dan kegiatan di bidang penilaian kinerja, penghargaan dan disiplin serta data dan sistem informasi kepegawaian.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan menyelenggarakanfungsi :

1. merencanakan program dan kegiatan penilaian kinerja, penghargaan dan disiplin serta data dan sistem informasi kepegawaianberdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakanbagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat dan seluruh Bidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. merumuskan petunjuk teknis kegiatan penilaian kinerja, penghargaan dan disiplin serta data dan sistem informasi kepegawaian berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai dasar pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian;
5. merencanakan operasional konsultasi, koordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait/lintas sektor dalam kegiatan penilaian kinerja, penghargaan dan disiplin serta data dan sistem informasi kepegawaian profesi guna kelancaran pelaksanaan kegiatan;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

6. memberikan fasilitasi terhadap kegiatan penilaian kinerja, penghargaan dan disiplin serta data dan sistem informasi kepegawaian dalam rangka pembinaan dan pengawasan;
7. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan penilaian kinerja, penghargaan dan disiplin serta data dan sistem informasi kepegawaian;
8. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
9. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
10. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
11. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya

a. Subbidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja

mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pelaksanaan administrasi dan evaluasi kinerjapegawai.Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Kepala Subbidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja mempunyai tugas :

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

1. merencanakan kegiatan Subbidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakanbagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. menyiapkan petunjuk teknis dan naskah dinas yang berkaitan dengan pelaksanaan administrasi dan evaluasi kinerja pegawai pegawai guna kelancaran pelaksanaan tugas;
5. menyiapkan data terkait kinerja pegawai sebagai assessment centeruan untuk penyusunan kebijakan atasan;
6. menyusun konsep petunjuk teknis melalui pengkajian sebagaibahan pembinaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi dalam pelaksanaan administrasi dan evaluasi kinerja pegawai;
7. menyiapkan bahan pembinaan di bidang pelaksanaan administrasi dan evaluasi kinerja pegawai guna meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

8. melaksanakan verifikasi dan fasilitasi terhadap usulan penilaian kinerja pegawai sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku sebagai bahan pertimbangan penerbitan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP);
9. menyiapkan bahan, serta sarana dan prasarana pelaksanaan sosialisasi terkait mekanisme penilaian kinerja baik fisik maupun elektronik sesuai dengan rencana kegiatan untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
10. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan Subbidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja sebagai bahan evaluasi;
11. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tuga;
12. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
13. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
14. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b. Subbidang Penghargaan dan Disiplin

mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pelaksanaan administrasi pemberian penghargaan dan pembinaan disiplin pegawai.Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Kepala Subbidang Penghargaan dan Disiplin mempunyai tugas:

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

1. merencanakan kegiatan Subbidang Penghargaan dan Disiplinberdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakanbagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. menyiapkan petunjuk teknis dan naskah dinas yang berkaitan dengan pelaksanaan administrasi pemberian penghargaan dan pembinaan disiplin pegawaiguna kelancaran pelaksanaan tugas;
5. menyiapkan data terkait usulan penghargaan dan kesejahteraan serta pembinaan disiplin pegawai sebagai assessment centeruan untuk penyusunan kebijakan atasan;
6. menyusun konsep petunjuk teknis melalui pengkajian sebagaibahan pembinaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi dalam pelaksanaan administrasi pemberian penghargaan dan pembinaan disiplin pegawai;
7. menyiapkan bahan pembinaan di bidang pelaksanaan administrasi pemberian penghargaan dan pembinaan disiplin pegawai guna meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

8. melaksanakan verifikasi dan fasilitasi terhadap usulan pemberian penghargaan, tunjangan kesejahteraan, cuti dan usulan penerbitan Kartu Pegawai Elektronik (KPE), Kartu Pegawai (Karpeg) serta Kartu Suami/Kartu Istri (KARIS/KARSU) sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
9. menyiapkan bahan, serta sarana dan prasarana penyelenggaraan administrasi pembinaan disiplin pegawai termasuk pengawasan dan pengendalian disiplin secara fisik maupun elektronik serta penjatuhan hukuman disiplin pegawaisesuai dengan rencana kegiatan untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
10. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan Subbidang Penghargaan dan Disiplinsebagai bahan evaluasi;
11. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
12. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
13. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
14. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c. Subbidang Data dan Informasi

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pengelolaan data dan arsip kepegawaian serta pengembangan sistem informasi kepegawaian.Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, KepalaSubbidangData dan Informasi mempunyai tugas:

1. merencanakan kegiatan Subbidang Data dan Informasiberdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakanbagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. menyiapkan petunjuk teknis dan naskah dinas yang berkaitan dengan pengelolaan data dan arsip kepegawaian serta pengembangan sistem informasi kepegawaian guna kelancaran pelaksanaan tugas;
5. menyiapkan data dan laporan kepegawaian yang valid sebagai assessment centeruan untuk penyusunan kebijakan atasan;
6. menyusun konsep petunjuk teknis melalui pengkajian sebagaibahan pembinaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi dalam pengelolaan data dan arsip kepegawaian serta pengembangan sistem informasi kepegawaian;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

7. menyiapkan bahan pembinaan di bidang pengelolaan data dan arsip kepegawaian serta pengembangan sistem informasi kepegawaian guna meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian;
8. melaksanakan pemeliharaan, penataan, dan peremajaan data maupun arsip kepegawaiansecara aktual dan faktual serta memberikan fasilitasi pelayanan data, arsip dan laporan kepegawaian sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
9. menyiapkan bahan, serta sarana dan prasarana pengelolaan dan pengembangan infrastruktur sistem informasi terkait data dan asrip kepegawaian sesuai dengan rencana kegiatan untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
10. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan Subbidang Data dan Informasisebagai bahan evaluasi;
11. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
12. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
13. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
14. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3. Bidang Pengembangan dan Kompetensi dan fasilitasi profesi

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesimempunyai tugas membantu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengelolaan program dan kegiatan di bidang pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi.Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi :

1. merencanakan program dan kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakanbagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat dan seluruh Bidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. merumuskan petunjuk teknis kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai dasar pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian;
5. merencanakan operasional konsultasi, koordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait/lintas sektor dalam kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi guna kelancaran pelaksanaan kegiatan;
6. memberikan fasilitasi terhadap kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi dalam rangka pembinaan dan pengawasan;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

7. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi sebagai bahan evaluasi;
8. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
9. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
10. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
11. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya

1. Subbidang Pengembangan Kompetensi

melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyusunan bahan kajian dan pelaksanaan administrasi pengembangan kompetensi pegawai.Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi mempunyai tugas:

1. merencanakan kegiatan Subbidang Pengembangan Kompetensi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakanbagi Pimpinan;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

3. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. menyiapkan petunjuk teknis dan naskah dinas yang berkaitan dengan penyusunan bahan kajian dan pelaksanaan administrasi pengembangan kompetensi pegawai guna kelancaran pelaksanaan tugas;
5. menyiapkan data dan analisis kajian pengembangan kompetensi pegawai sebagai assessment centeruan untuk penyusunan kebijakan atasan;
6. menyusun konsep petunjuk teknis melalui pengkajian sebagaibahan pembinaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi dalam penyusunan bahan kajian dan pelaksanaan administrasi pengembangan kompetensi pegawai;
7. menyiapkan bahan pembinaan di bidang penyusunan bahan kajian dan pelaksanaan administrasi pengembangan kompetensi pegawai guna meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian;
8. melaksanakan verifikasi dan fasilitasi terhadap usulan terkait peningkatan kompetensi pegawai sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku sebagai bahan pertimbangan penerbitan dokumen ijin belajar/tugas belajar;
9. menyiapkan bahan, serta sarana dan prasarana pelaksanaan Ujian Dinas dan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah (KPPI)sesuai dengan rencana kegiatan untuk kelancaran pelaksanaan tugas;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

10. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan Subbidang Pengembangan Kompetensi sebagai bahan evaluasi;
11. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
12. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
13. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
14. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya

2. Subbidang Pendidikan Pelatihan

Melakukan melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyelenggaraan pendidikan pelatihan penjenjangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya.Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Kepala Subbidang Pendidikan Pelatihan mempunyai tugas:

1. merencanakan kegiatan Subbidang Pendidikan Pelatihan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakanbagi Pimpinan;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

3. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. menyiapkan petunjuk teknis dan naskah dinas yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan pelatihan penjenjangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya guna kelancaran pelaksanaan tugas;
5. menyiapkan data terkait pendidikan pelatihan penjenjangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya sebagai assessment centeruan untuk penyusunan kebijakan atasan;
6. menyusun konsep petunjuk teknis melalui pengkajian sebagaibahan pembinaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan pelatihan penjenjangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya;
7. menyiapkan bahan pembinaan di bidang penyelenggaraan pendidikan pelatihan penjenjangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya guna meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian;
8. melaksanakan verifikasi dan fasilitasi terhadap penawaran terkait penyelenggaraan pendidikan pelatihan penjenjangan maupun teknis fungsional

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan;

9. menyiapkan bahan serta sarana dan prasarana penyelenggaraan pendidikan pelatihan penjenjangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya sesuai dengan rencana kegiatan untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
10. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan Subbidang Pendidikan Pelatihan sebagai bahan evaluasi;
11. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
12. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
13. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
14. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya

3. Subbidang Fasilitasi Profesi

melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyelenggaraan fasilitasi pengelolaan administrasi dan tata hubungan kerja lembaga profesi pegawai. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Kepala Subbidang pendidikan Pelatihan mempunyai tugas:

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

1. merencanakan kegiatan Subbidang Fasilitasi Profesi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakanbagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. menyiapkan petunjuk teknis dan naskah dinas yang berkaitan dengan penyelenggaraan fasilitasi pengelolaan administrasi dan tata hubungan kerja lembaga profesi pegawai guna kelancaran pelaksanaan tugas;
5. menyiapkan data terkait penyelenggaraan fasilitasi pengelolaan administrasi dan tata hubungan kerja lembaga profesi pegawai sebagai assessment centeruan untuk penyusunan kebijakan atasan;
6. menyusun konsep petunjuk teknis melalui pengkajian sebagaibahan pembinaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan fasilitasi pengelolaan administrasi dan tata hubungan kerja lembaga profesi pegawai;
7. menyiapkan bahan pembinaan di bidang penyelenggaraan fasilitasi pengelolaan administrasi dan tata hubungan kerja lembaga profesi pegawai guna meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

8. melaksanakan administrasi dan fasilitasi terhadap usulan kerjasama kegiatan lembaga profesi dengan instansi pemerintah maupun pihak ketiga sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan;
9. menyiapkan bahan serta sarana dan prasarana penyelenggaraan administrasi umum lembaga profesi sesuai dengan rencana kegiatan untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
10. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan Subbidang Fasilitasi Profesi sebagai bahan evaluasi;
11. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
12. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
13. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
14. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya

4. Bidang Mutasi

Bidang Mutasi mempunyai tugas membantu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengelolaan program dan kegiatan di bidang pengelolaanmutasi dan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

promosi, kepangkatan dan pemberhentianserta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Mutasi mempunyai fungsi :

1. merencanakan program dan kegiatan pengelolaanmutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentianserta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakanbagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat dan seluruh Bidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. merumuskan petunjuk teknis kegiatan pengelolaanmutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentianserta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai dasar pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian;
5. merencanakan operasional konsultasi, koordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait/lintas sektor dalam kegiatan pengelolaanmutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentianserta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai guna kelancaran pelaksanaan kegiatan;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

6. memberikan fasilitasi terhadap kegiatan pengelolaanmutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentianserta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai dalam rangka pembinaan dan pengawasan;
7. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan pengelolaanmutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentianserta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai sebagai bahan evaluasi;
8. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
9. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
10. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
11. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya

Bidang Mutasi Membawahi :

a. Subbidang Mutasi dan Promosi mempunyai fungsi :

1. merencanakan kegiatan Subbidang Mutasi dan Promosi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakan bagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
4. menyiapkan petunjuk teknis dan naskah dinas yang berkaitan dengan pelaksanaan administrasi pengangkatan pegawai dari dan dalam jabatan serta redistribusi pegawai guna kelancaran pelaksanaan tugas;
5. menyiapkan data di bidang pengangkatan pegawai dari dan dalam jabatan serta redistribusi pegawai sebagai assessment centeruan untuk penyusunan kebijakan atasan;
6. menyusun konsep petunjuk teknis melalui pengkajian sebagai bahan pembinaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan administrasi pengangkatan pegawai dari dan dalam jabatan serta redistribusi pegawai;
7. menyiapkan bahan pembinaan di bidang pengangkatan pegawai dari dan dalam jabatan serta redistribusi pegawai guna meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian;
8. melaksanakan verifikasi dan fasilitasi terhadap usulan terkait pengangkatan pegawai dari dan dalam jabatan serta redistribusi pegawai sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

9. menyiapkan bahan serta sarana dan prasarana pelaksanaan kegiatan seremonial terkait pengangkatan pegawai dari dan dalam jabatan serta redistribusi pegawai sesuai dengan rencana kegiatan untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
10. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan Subbidang Mutasi dan Promosi sebagai bahan evaluasi;
11. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
12. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
13. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
14. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya

2. Subbidang Kepangkatan dan Pemberhentian mempunyai fungsi :

1. merencanakan kegiatan Subbidang Kepangkatan dan Pemberhentian berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakan bagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan,

informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;

4. menyiapkan petunjuk teknis dan naskah dinas yang berkaitan dengan pelaksanaan administrasi penerbitan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, serta pemberhentian/pensiun guna kelancaran pelaksanaan tugas;
5. menyiapkan data di bidang penerbitan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, serta pemberhentian/pensiun sebagai assessment centeruan untuk penyusunan kebijakan atasan;
6. menyusun konsep petunjuk teknis melalui pengkajian sebagai bahan pembinaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi administrasi penerbitan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, serta pemberhentian/pensiun;
7. menyiapkan bahan pembinaan di bidang penerbitan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, serta pemberhentian/pensiun guna meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian;
8. melaksanakan verifikasi dan fasilitasi terhadap usulan terkait penerbitan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, serta pemberhentian/pensiun sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan;
9. menyiapkan bahan serta sarana dan prasarana penerbitan dokumen kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, serta pemberhentian/pensiun sesuai dengan rencana kegiatan untuk kelancaran pelaksanaan tugas;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

10. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan Subbidang Kepangkatan dan Pemberhentian sebagai bahan evaluasi;
11. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
12. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
13. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
14. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3. Subbidang Formasi dan Pengadaan mempunyai fungsi :

1. merencanakan kegiatan Subbidang Formasi dan Pengadaan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
2. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakan bagi Pimpinan;
3. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

4. menyiapkan petunjuk teknis dan naskah dinas yang berkaitan dengan pelaksanaan penyusunan formasi dan kebutuhan pegawai serta pelaksanaan rekrutmen/pengadaan pegawai guna kelancaran pelaksanaan tugas;
5. menyiapkan data formasi pegawai dan rencana pengadaan pegawai sebagai assessment centeruan untuk penyusunan kebijakan atasan;
6. menyusun konsep petunjuk teknis melalui pengkajian sebagai bahan pembinaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi penyusunan formasi dan kebutuhan pegawai serta pelaksanaan rekrutmen/pengadaan pegawai;
7. menyiapkan bahan pembinaan di bidang penyusunan formasi dan kebutuhan pegawai serta pelaksanaan rekrutmen/pengadaan pegawai guna meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian;
8. melaksanakan verifikasi dan fasilitasi terhadap usulan kebutuhan pegawai sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan;
9. menyiapkan bahan serta sarana dan prasarana penyelenggaraan rekrutmen/pengadaan pegawai sesuai dengan rencana kegiatan untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
10. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan Subbidang Formasi dan Pengadaan sebagai bahan evaluasi;
11. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

12. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
13. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
14. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

B. Penyajian Data Fokus

1. Efektifitas Assessment Centre Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai Dalam Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang.

Badan kepegawaian daerah merupakan badan yang memiliki tugas Meningkatkan Pengelolaan Kepegawaian yang terdapat pada misi dari BKD Kota Malang. Assessment center merupakan sebuah metode yang digunakan oleh BKD untuk melakukan penilaian kinerja pegawai yang sesuai dengan UU No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 110 tentang jabatan pimpinan tinggi sebagai berikut: Panitia seleksi jabatan pimpinan tinggi melakukan seleksi dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, integritas, dan penilaian uji kompetensi melalui pusat penilaian (*assesment center*) atau metode penilaian lainnya.

Efektifitas dari pelaksanaan suatu program atau metode salahsatunya bergantung pada tingkat pemahaman konsep suatu program, diantaranya adalah

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

tentang gambaran umum program *assesment center* oleh aktor yang terlibat dalam pleksanaan. *Assesment center* secara normatif yang dirujuk dari UU ASN 5 tahun 2014 adalah salah satu metode yang digunakan dalam penilaian kinerja yang akan menjadi persyaratan untuk lelang jabatan pada jabatan pimpinan tinggi. Sedangkan gambaran umum penyelenggaraan *assesment center* menurut aktor pelaksana dari BKD yaitu Ibu Indira sebagai Kepala Sub Bagian Pengembangan Kompetensi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menjelaskan bahwa:

> Pemerintah membutuhkan orang yang tepat dalam menduduki posisi jabatan. Untuk melihat kompetensi yang optimal itu dimana dan yang paling sesuai dimana. Sebagai wujud menempatkan PNS *on the right man on the right place*. Assessment digunakan untuk mengurangi adanya suka atau tidak suka terhadap seorang PNS, sehingga dengan adanya *assessment center* melindungi orang orang yang memiliki kompetensi untuk di tempatkan di tempat yang sesuai. Asessment sendiri merupakan penilaian dari kompetensi pegawai dengan menggunakan lebih dari satu metode untuk mendapatkan nilai komptensi dari pegawai. Assessment yang digunakan Kota Malang merupakan assessment yang dilakukan dengan cara swakelola dengan universitas negeri sebagai penyedia jasa yaitu penyedia assessor. Swakelola merupakan kerjasama dalam pengadaan barang atau jasa. Dalam penyelenggaraan *assesment center* BKD kota Malang melakukan swakelola dengan instansi pemerintah lain (IPL) Dalam hal ini menggunakan asesor dari LPPM UB yaitu yang diambil dari jurusan psikologi seperti yang mas tahu kemarin.(wawancara pada tanggal 15 januari 2019 di kantor badan kepegawaian daerah Kota Malang).

Gambaran umum penyelenggaraan asessment center menurut aktor yaitu ketua asesor yaitu Ibu Ika Herani S.Psi, M.Si Ketua Pelaksana Kegiatan di Bidang Pelaksanaan Assessment di Lingkungan Pemerintah Kota Malang pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Brawijaya menyatakan bahwa:

> *Asessment center* adalah penilaian untuk kompetensi pegawai dari beragam metodelogi. Kalau dalam psikologi kan yang terkenal test psikologi. Untuk *assessment center* tidak dapat hanya menggunakan satu metode misal test

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

psikologi dengan wawancara saja atau test tulis saja tetapi menggunakan lebih dari satu metode misal *mix* atau percampuran antara wawancara, test tulis dan diskusi. Karena penggunaan banyak metode maka *assessment center* biasnya dilaksanakan lebih dari dua hari. Untuk *assessment center* kemarin dilaksanakan dengan jangka waktu 3 (tiga) hari berturut- turut (Wawancara pada tanggal 22 Januari 2019 di Kantor Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Brawijaya)

Dari penjelesan tersebut dapat dipahami assessmsnt center adalah metode penilaian kompetensi pegawai atau PNS dengan *mix* beberapa metode dan dilaksanakan lebih dari dua hari. Harapannya penilaian dapat lebih objektif dan makimal. Dalam hal ini kompetensi yang dicapai dalam penilaian dengan menggunakan metode *asessment center* ini yang sesuai dengan Kerangka Acuan Kerja penyelenggaraan *asessment center* adalah sebagai berikut:

1. Berfikir analitis
2. Fleksibilitas berfikir
3. Kepemimpinan
4. Membimbing
5. Berorientasi pada pelayanan
6. Berorientasi pada kualitas
7. perhatian terhadap keteraturan
8. Kerjasama
9. Komunikasi Lisan
10. Inisiatif

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sedangkan desain atau metode yang digunakan dalam penyelengaraan assessment center adalah:

Tabel 3: Desain Yang Digunakan Dalam Penyelenggaraan *Asessment Center*

No	Nama Metode	Keterangan
1	*Problem Analysis*	metode penilaian dengan pemberian masalah kepada peserta *asessment center* dan diharpakan dapat memecahkan masalah tersebut
2	*Behaviorial Event Interview* (BEI)	metode waawancara dengan cara menggali informasi mengenai perilaku sesorang yang pernah dilakukan atau dikerjakan secara nyata. BEI akan mendorong sesorang untuk dapat bercerita secara logis mengenai pengalaman yang berupa prilaku yang pernah dikerjakan atau dilakukan.
3	*Behavioral Event Questionnaire* (BEQ)	Metode dalam menggali informasi terkait prilaku seseorang yang pernah mereka kerjakan dengan cara memberikan pertanyayan secara tertulis. Sehingga subjek yang diteliti dapat menjelaskan secara detail dengan tulisan.

Sumber: Dokumen Kerangka Acuan Kerja Penyelenggaran *Asessment Center* Tahun Anggaran 2018

Berdasarkan dokumen tersebut dapat dilihat dalam penyelenggaran *asessment center* dilingkungan Kota Malang memang menggunakan beberapa metode yang digunakan dalam penilaian. Kompetensi penilaian yang dicapai sesuai dalam dokumen Kerangka Acuan Kerja merupakan hal yang sangat baik untuk semua pegawai dapat menerpakan kompetensi -kompetensi tersebut secara maksimal dalam bekerja. Harapanya dapat memaksimalkan dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 3: Proses *Self Asessment* Dengan Metode *Behavioral Event Questionare*

Sumber : BKD Kota Malang 2018

Berdasarkan dokumen tersebut dapat dilihat penyelenggaraan assessment tersebut melaksanakan penilian kepribadian atau *self assessment* dengan metode pemberian pertanyaan atau kuisoner terkait dengan permasalahan dalam melakukan pekerjaan. Adanya *Behavioral Event Questionare* ini harapanya dapat menggambarkan secara tertulis permasalahan PNS dalam melakukan pekerjaan.

Penyelenggaraan *asessment center* ini terdiri dari beberapa tahap :

Tabel 4: Tahap Penyelenggaraan *Asessment Center*

No	Proses	Keterangan
1	Pengambilan Data	Rundown pengambilan data untuk masing-masing eselon (terlampir)
2	Integrasi data	Proses integrasi data meliputi input seluruh data yang diperoleh. Dalam proses ini, data integrasi merupakan hasil penggabungan informasi dari asesor-asesor yang menangani satu asesi yang sama. Peserta akan difasilitasi dengan beberapa asesor yang berbeda-beda untuk setiap simulasi

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

		asesmen yang dilakukan.
3	*Asesor meeting*	Assessor meeting adalah pertemuan dari beberapa asesor untuk membahas hasil integrasi data serta memutuskan level kompetensi dari asesi.
4	Penyusunan rekap dan laporan	Laporan hasil asesmen dapat berupa laporan singkat ataupun laporan lengkap. Bergantung pada kesepakatan dengan pihak pengguna jasa, dalam hal ini BKD Pemkot Malang.

Sumber: Dokumen Kerangka Acuan Kerja Penyelenggaran *Asessment Center* Tahun Anggaran 2018

Berdasarkan tabel diatas tahap penyelenggaraan assessment center yang dilaksanakan di Kota Malang terdiri dari pengambilan data, intergrasi data, assesor meeting dan penyusunan rekap dan laporan.

Gambar 4: Proses Problem Analysis

Sumber : BKD Kota Malang 2018

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Berdasarkan dokumentasi tersebut dapat digambarkan bahwa terjadinya proses asesi menggunakan metode *problem analysis*. *Problem analysis* adalah pemberian peserta permasalahan yang sering terjadi di kantor dan didiskusikan dengan sesama peserta tanpa adanya pemimpin diskusi. Harapanya adalah dapat memberikan pendapat solutif terkait masalah tersebut.

Berkaitan dengan penyelenggaraan program, penting untuk dapat mengetahui pencapaian efektifitsasnya. Hal ini untuk mengetahui sejauh mana program dapat dilaksanakan dengan efektif. Selanjutnya yang diambil peneliti untuk pedoman efektifitas program dapat dilihat dengan 4 (empat) indikator yaitu ketepatan sasaran program, sosialisasi program, tujuan program, dan pemantauan program (Budiani,2007). Adapun hasil dari penelitian dari ke empat indikator dilapangan akan dipaparkan sebagai berikut:

a. Ketetapan Sasaran

Penerapan dari penyelenggaraan *asessment center* oleh badan kepegawaian daerah Kota Malang tidak lepas dari sasaran yang ingin dicapai oleh badan kepegawaian daerah. Ketepatan pada sasaran yang dituju dari pelaksanaan kegiatan tersebut agar dapat dilaksanakan secara terarah. Ketepatan sasaran sendiri meliputi siapa saja sasaran dari penerapan metode *asessment center*. Berikut merupakan pernyataan dari Ibu Indira Sri Wahyuni STP selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi mengenai hal tersebut:

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

> Terkait sasaran dari penerapan metode assesment center ini itu siapa sasaran utama kita adalah jabatan pimpinan tinggi atau pejabat yang menduduki jabatan struktural. Yang terdiri dari pejabat yang berada pada jebatan eselon II, III dan IV. Untuk kedepan sasaran dari *assessment center* ini adalah seluruh PNS tidak hanya para pejabat eselon. Walaupun sistem test dalam setiap jabatan eselon metode yang digunakan akan berbeda. Sedangkan jumlah peserta dalam assessment center ini dek pada tahun 2017 sejumlah 532 PNS yang terdiri dari pejabat eselon II dan eselon III dan sebagian eselon IV sedangkan untuk tahun 2018 peserta dari assessment center sejumlah 299 orang yang terdiri dari pejabat eselon IV saja.(Hasil Wawancara pada Tanggal 19 Januari 2019 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Berdaasarkan pernyataan yang dijelaskan oleh ketua sub bagian pengembangan tersebut dapat diartikan bahwa sasaran utama dari *assessment centre* yang dilaksanakan oleh BKD adalah jabatan pimpinan tinggi. Jabatan pimpinan tinggi merupakan pejabat yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis tetapi juga harus memiliki kemampuan manajerial.

Sasaran utama adalah pejabat yang menduduki pada eselon II, III, IV untuk kedepan *assessment centre* harapanya dapat dilaksanakan untuk semua PNS yang bekerja di lingkungan Kota Malang. Dalam hal ini jumlah peserta *assessment center* pada tahun 2017 sejumlah 532 peserta yang terdiri dari pejabat eselon II,III,IV dan tahun 2018 sejumlah 299 yang terdiri dari pejabat eselon IV.

Tabel 5: Pejabat Eselon Di Kota Malang tahun 2018

No	Eselon	Jumlah
1	Eselon I	0
2	Eselon II	31
3	Eselon III	169
4	Eselon IV	637
	Pejabat eselon	831
	Jumlah PNS Kota Malang	7208

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sumber :BKD Kota Malang Tahun 2018

Hal tersebut sama dengan yang disampaikan oleh Bapak Hendro Martono, S.AP Kepala Subbidang Mutasi dan Promosi Bidang Mutasi jabatan BKD Kota Malang sbagai berikut:

> Penggunaan atau penyelenggaraan asessemen ini setiap daerah sasarannya berbeda misal Daerah Isitimewa Yokyakarta penyelenggaran asessment sudah dilaksanakan tidak hanya untuk pejabat yang mau naik kepada jabatan pimpinann tinggi. Penilaian untuk *asessment center* juga dilaksanakan untuk para staff biasa walaupun testnya tidak serigit untuk jabatan eselon, karena dalam UU 5 tahun 2014 ini *asesemnet center* digunakan untuk maju atau naik untuk jabatan pimpinan tinggi. (Wawancara pada tanggal 19 Januari 2019 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Hal tersebut dapat dijelaskan sasaran dari *assesment center* tergantung dari daerah masing- masing. Walaupaun secara normatif hanya digunakan atau diwajibkan untuk jabatan pimpinan tinggi karena hal tersebut sesuai dengan UU 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Penilaian *assesment center* hanya diwajibkan untuk maju ke jabatan pimpinan tinggi atau pengisian dan lelang jabatan pada posisi kepala dinas dan sekertaris daerah.

b. Tujuan Program

Penentuan tujuan menjadi penting guna untuk menetapkan arah dan pelaksanaan kegiatan tersebut. Seperti halnya pada penyelenggaraan *assesment center* sendiri dimana perumusan tujuan penyelenggaraan inipun perlu dilakukan. Berikut merupakan tujuan adanya penyelenggaraan *asessment center* menurut Ibu Indira Sri

Wahyuni STP selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi sebagai berikut:

> Terkait tujuan dari assessment center tahun 2018 ini adalah pertama untuk indentifikasi pegawai yaitu untuk melihat kompetensi dan kualifikasi pegawai. Kedua untuk penempatan, berdasarkan identifikasi tadi akan diambil keputusan oleh BKD apakah PNS ini bisa dilantik di jabatan baru atau tidak. Ketiga tujuan dari assessment ini adalah pengembangan. Berdasar identifikasi tadi kita kan mengetahui potensi baru PNS tersebut dan mngkin akan dikembangkan untuk kedepannya dengan diklat, bimtek dll.

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa tujuan assessment center yang dilakukan tahun 2018 adalah untuk identifikasi, penempatan, dan pengembangan.

Tabel 6: Tujuan Assessment Center

NO	Tujuan
1	Memetakan dan menjaring pegawai, yang dinilai memiliki potensi dari sisi manajerial (*managerial skill*) untuk menduduki suatu jabatan tertentu di kemudian hari (*future responsibility*) sehingga prinsip manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) "*the right man on the right place*" bisa diaplikasikan, yakni pegawai bisa menduduki jabatan struktural berbasiskan kompetensi, keahlian, dan objektivitas
2	Memberikan penempatan yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki.
3	Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Sumber: Dokumen Kerangka Acuan Kerja Assessment Center Tahun 2018

Berdasarkan pejelasan diatas dapat dairtikan bahwa tujuan di lingkungan pemerintahan Kota Malang terdiri dari pemetakan dan menjaring pegawai untuk kompetensi kedepan, memeberikan penempatan yang sesuai dengan kompetensi dan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kualifikasi yang dimiliki serta mementukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dari PNS.

Hal tersebut selaras dengan apa yang dikatakan oleh ibu Ika Herani S.Psi, M.Si Ketua Pelaksana Kegiatan *Assessment center* di Lingkungan Pemerintah Kota Malang dari Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Brawijaya sebagai berikut:

> Tujuan *assessment centre* pada lingkungan Kota Malang yang dilakukan untuk yang kemarin adalah untuk pemetaan kompetensi pegawai. *Assessment center* disini memiliki tujuan untuk melihat apakah fit atau tidak dengan jabatan yang ampuh sekarang. Kalo mereka tidak fit dengan jabatan yang sekarang, apa yang harus dilakukan? jikalau tidak apakah dirotasi, dipromiskan atau dimutasi. Kenapa harus *assessment center* karena *assessment center* merupakan multi metode dalam penilaian kompetensi dan asesor lebih dari satu orang dalam melakukan penilaian(Wawancara pada tanggal 22 Januari 2019 di Kantor Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Brawijaya).

Berdasarkan hal tersebut dapat kita ketahui bahwa tujuan *assessment center* yang dilakukan di lingkungan pemerintahan Kota Malang memilki tujuan untuk pemetakan kompetensi pegawai. Dalam penggunaan penilian melaulu *assessment center* ini untuk melihat bagaimana kemamapuan dan keminatan PNS dalam mengampuh jabatan tertentu. Tujuan *assessment center* jika ada masalah pada PNS maka harapanya dapat dirotasi, dimutasi, bahkan dipromosikan dengan dasar nilai dari penyelenggaraan *assessment center*.

c. Sosialisasi Program

Sosialisasi menjadi penting guna untuk meningkatkan pengetahuan kepada PNS mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan. Berikut merupakan pernyataan Ibu Indira

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sri Wahyuni STP selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi mengenai sosialisai terkait sosialisasi penyelenggaraan asessment center pada pemerintah Kota Malang adalah berikut:

> Kalau sosialisi tekait *asessment* menurut ibu semua PNS harusnya sudah mengetahui apa tujuannya, walaupun banyak PNS yang beranggapan bahwa asesment adalah sebuah penilaian yang menjadikan PNS akan menjadi pejabat. Terkait sosialisasi metode yang digunakan dari pelaksanaan *asessment* sebenarnya sudah dilaksanakan walaupun sosialisasi hanya diberikan pada saat pembukan dari penyelenggaraan dari *asessment*. Terkait kegiatan sendiri sosislaisasi *assessment center* kita BKD untuk hal tersebut tidak mungkin mengadaakan karena menurut kami itu hal yang menghambur-hamburkan anggaran.(Wawancara pada tanggal 19 Januari 2019 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Dari pendapat diatas dapat dipahami BKD mengangap seluruh PNS mengetahui tentang penyelenggaraan *assessment center*. Terkait sosialisasi yang dilakukan sudah cukup dengan sosilaisasi pra *assessment center* atau pembukaan dari kegiatan *assessment center*. Karena jika BKD melakukan kagiatan diluar penyelanggaran *assessment center* terkait sosialisasi menurut BKD merupakan kegiatan yang dipandang kurang efisien terhadap anggaran.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 5 : Sambutan dan Sosialisasi Singkat Terkait Asessment Center Oleh WaliKota Malang

Sumber: BKD Kota Malang 2018

Pendapat tersebut selaras dengan apa yang diterima oleh peserta *asessment* Miswardani S.Sos. Kepala Subbagian Otonomi Daerah Bagian Pemerintahan terkait dengan sosialisai tentang penyelenggaraan asessmen sebgai berikut:

> Untuk sosialisasi kita PNS non BKD sebenarnya hanya sekedar tau bahwa PNS pada jabatan tertentu akan melaksanakan *asessment*. Untuk detail apa metode, hal yang harus di persiapkan saat test dan kisi- kisi kita peserta sangat tidak tahu akan hal tersebut. Walapun ada gambaran singkat dari atasan saya bahwa *asesment* begini begitu kita peserta secara umum kurang mengetahui tentang *asessment*.(Wawancara pada tanggal 19 Januari 2019 di Kantor Bagian Pemerintahan Daerah Kota Malang)

Dapat dipahami dari pernyataan diatas bahwa peserta *assessment center* hanya mengetahui sedikit tentang *assessment center*. Dalam hal ini sosialisasi dari BKD terkait hal tersebut menurut pandangan dari peserta sangat kurang.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

d. Pemantauan Program

Pelaksanaan progam atau kegiatan apapun pasti dibutuhkan suatu pemantauan, utamanya adalah program yang dilaksaanaakan oleh instasni pemerintah. Adapaun tujuan dari pementauan adalah untuk memantau kesesuaian tujuan dengan hasil yang dicapai. Dalam pelnyelenggaran assessment center pamantauan dari program tersebut apa yang di jelaskan oleh Ibu Indira Sri Wahyuni STP selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi adalah sebagai berikut:

> Untuk pemantauan dari penyelenggaran asessment ini sebenarnya ada 2 yaitu pemantauan saat pelaksanaan asessment dan pemantauan setelah keluar hasil nilai *asessment*. Untuk pemantauan saat pelaksanaan *asessment* biasanya akan datang tim survey dari BKN kantor regional II untuk mendokumentasikan bahwa Kota Malang sudah melaksanakan penyelenggaraan *asessment*. Untuk pementauan setelah nilai keluar adalah pemantauan yang dilakukan oleh BKD bagaimana hasil dari aseesment yang dilaksanakan oleh PNS tersebut apakah hasilnya baik atau hasilnya buruk. Nanti hasil tersebut akan ditindaklanjuti oleh bagian mutasi sebagai pemegang kewenangan manajemen pegawai.(Wawancara pada tanggal 19 Januari 2019 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Dapat diartikan bahwa pemantauan dari program ada terbagi menjadai 2 yaitu pemantauan dari BKN terkait kegiatan tersebut dengan tim survey dari kantor regional II dari Surabaya yang datang untuk mendokumentasikan kegiatan. Pemantauan kedua adalah pemantauan terkait hasil, Hasil ini berarti bagaimana nilai dari peserta ketika menjabat dijabatan tersebut sudah masuk standar . Jika nilai tidak baik atau kurang dari standar maka BKD berhak untuk menindaklanjuti nilai dari PNS tersebut apakah mereka dimutasi, dirotasi atau di promosikan.

Gambar 6: Hasil Penilaian Asessment Center

Sumber : Dokumentasi Peneliti

RINGKASAN HASIL ASSESSMENT

Nomor Tes :
NIP :
Nama :
Jabatan Saat Ini :
Standar Penilaian :
Tanggal Tes :

NO	ASPEK PENILAIAN	Standar Skor	Skor Individu	Bobot Penilaian	Standar Skor Akhir	Skor Individu Akhir	GAP	Kesimpulan
1	Aspek Psikologi	311,25	296,67	30%	93,38	89,00	-4,38	Memenuhi Standar Dengan Catatan
2	Aspek Kompetensi	300,00	300,00	70%	210,00	210,00	0,00	Memenuhi Standar
	TOTAL SKOR	611,25	596,67	100%	303,38	299,00	-4,38	Memenuhi Standar Dengan Catatan

KESIMPULAN :	Potensial Dengan Catatan
JPM (JOB PERSON MATCH)	98,56%

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Menurut asesor Ibu Ika Herani S.Psi, M.Si Ketua Pelaksana Kegiatan di Bidang Pelaksanaan Assessment di Lingkungan Pemerintah Kota Malang pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Brawijaya menyatakan bahwa :

> Pemantauan dari *assessment center* ini menggunakan pemantauan langsung perhari. Dalam artian kita membuat laporan tiap akhir sesi untuk dapat dilaporkan sebagai hasil dari proses asesi. Laporan ini terkadang terhambat oleh PNS mengisi jawaban dan menjawab wawancara. Hal tersebut berdampak pada penilaian yang kurang optimal. Seperti orang dari dinas kemarin itu loh mas.(Wawancara pada tanggal 22 Januari 2019 di Kantor Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Brawijaya)

Dari pendapat diatas dapat dipahami bahwa pemantauan kegiatan *assessment center* dari asesor langsung menggunakan laporan *base today* sehingga asesor membuat laporan apa adanya yang mereka dapat ketika mengasesi peserta. Walaupun jawaban dari peserta terkdang apa adanya.

Menurut penjelasan Bapak Hendro Martono, S.AP Kepala Subbidang Mutasi dan Promosi Bidang Mutasi terkait peran *assessment center* dalam meminimalisair subyektifitas adalah sebgai berikut:

> Untuk tindak lanjut dari hasil asessment ini di Kota Malang sudah digunakan yaitu setiap hasil asessment keluar maka akan ada pelantikan untuk mengisi jabatan baru. asesment tahun 2017- 2018 pelantikan untuk pengisian jabatan baru dilaksanakan pada tanggal 4 Februari 2019 kemarin sejumlah 49 PNS. Sebelum dilantik juga ada *controling* dari inspektorat apakah pelantikan yang dilakukan apakah sudah berdasarkan hasil dari asessment atau tidak. (Wawancara pada tanggal 25 Februari 2019 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Pendapat diatas dapat dipahami bahwa Hasil dari asessment center dijadikan dasar sebagai acuan untuk pelantikan jabatan baru. Hasil tersebut sebelumnya di

laporkan kepada inspektorat untuk dikonfirmasi apakah pelantikan tersebut sudah sesuai dengan hasil dari asessment atau tidak. Jika sudah sesuai maka akan dilaksanakan pelantikan kepada PNS dengan jabatan tersebut.

Tabel 7: Daftar Pelantikan Pejabat Baru di Lingkungan Pemerintah Kota Malang 4 Februari 2019

NO	NAMA	NIP	PANGKAT /GOL. RUANG	JABATAN BARU
1	ARISANDY SATRIO ANGGORO, SH, M.Hum.	19780710 200112 1 004	Pembina (IV/a)	Kepala UPT Pengelolaan Prasarana Perhubungan Dinas Perhubungan Kota Malang
2	AGUS WIDODO, SKM, M.Kes	19710407 199303 1 007	Pembina (IV/a)	Kepala Seksi Sumberdaya Manusia Kesehatan Bidang Sumberdaya Manusia, Kefarmasian dan Alat Kesehatan Dinas Kesehatan Kota Malang
3	dr. DYAH INARSIH	19631102 199001 2 001	Pembina (IV/a)	Kepala Seksi Kesehatan Lingkungan, Kesehatan Kerja dan Olahraga Bidang Kesehatan Masyarakat Dinas Kesehatan Kota Malang
4	KUSBIYANTO, SKM	19651025 198812 1 004	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Perencanaan dan Pengendalian Penduduk Bidang Pengendalian Penduduk Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Malang
5	Drs. EDY SUGIANTO	19620601 200112 1 001	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Pemerintahan Umum Kecamatan Sukun Kota Malang
6	Ir. ARIF ABIYANA	19650423 199003 1 006	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Prasarana dan Sarana Umum Kecamatan Sukun Kota Malang
7	REDY JANANDJAJA SUSELOHADI, SH, MM	19720114 199903 1 004	Pembina (IV/a)	Kepala Subbagian Penerapan Kebijakan dan Pengaduan Bagian Layanan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kota Malang
8	SUDIRMAN	19610921 198203 1 006	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Bina Pengurangan dan Pemilahan Sampah Bidang Bina Kemitraan dan Pengendalian Lingkungan Hidup Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang
9	NIKEN WIARDHANI, ST	19710823 199803 2 004	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang
10	TURUT SETIAJI, SE	19760306 199703 1 005	Penata Tk. I (III/d)	Lurah Gadingkasri Kecamatan Klojen Kota Malang
11	JOSE MANUEL DA PIEDADE B, SE	19670410 199903 1 010	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Pengendalian dan Ketertiban Angkutan Barang, Hewan dan Angkutan Khusus Bidang Pengendalian dan Ketertiban Dinas Perhubungan Kota Malang
12	MUCHAMAD HERUTOTO PRASETYO, ST	19711103 200801 1 005	Penata (III/c)	Kepala UPT Laboratorium Lingkungan Dinas Lingkungan
13	ARIF DERMAWAN ST, MT	19700513 199603 1 003	Pembina (IV/a)	Kepala UPT Pengelolaan Sampah Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang
14	WIWIK INDARTI	19691005 199203 2 017	Penata (III/c)	Kepala UPT Layanan Pendidikan Anak Berkebutuhan Khusus Dinas Pendidikan Kota Malang
15	LINDA SIBARANI, SE	19631227 198603 2 009	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Subbagian Tata Usaha UPT Pengelolaan Prasarana Perhubungan Dinas Perhubungan Kota Malang
16	ARI KUSWANDARI YUSHINTA, ST	19790718 200501 2 013	Penata Tk. I (III/d)	Kepala UPT Pengelolaan Air Limbah Daerah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Malang
17	YANI PRASETYO, SE	19731013 199703 1 003	Penata (III/c)	Kepala UPT Laboratorium Pengujian Konstruksi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Malang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

18	M. WAHYU HIDAYAT, S.Kom, MM	19820404 200604 1 028	Penata Tk. I (III/d)	Kepala UPT Rumah Susun Sederhana Sewa Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Malang
19	MATHEUS SOEKEMING	19610729 198102 1 001	Penata (III/c)	Kepala UPT Pengelolaan Taman Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Malang
20	TAQRUNI AKBAR, SE	19700303 199403 1 005	Penata (III/c)	Kepala UPT Pengelolaan Pemakaman Umum Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Malang
21	Ir. YUSITA PUSPARINI, M.Sc	19670512 199603 2 002	Pembina (IV/a)	Kepala UPT Pasar Dinas Perdagangan Kota Malang
22	BOFA DEWI, S.Sos.	19641103 198603 2 012	Penata Tk. I (III/d)	Kepala UPT Metrologi Legal Dinas Perdagangan Kota Malang
23	MOCHAMAD SUHATIM, SE	19631015 199003 1 013	Penata Tk. I (III/d)	Kepala UPT Pemadam Kebakaran Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang
24	MUCHLISOH, SKM	19701127 199703 2 003	Penata Tk. I (III/d)	Kepala UPT Laboratorium Kesehatan Daerah Dinas Kesehatan Kota Malang
25	ELFIATUR ROIKHAH, SE,AK, MM	19740615 200501 2 012	Penata Tk. I (III/d)	Sekretaris Kelurahan Gadingkasri Kecamatan Klojen Kota Malang
26	MISBAHUL ANAM, SH	19630403 198503 1 015	Penata (III/c)	Sekretaris Kelurahan Klojen Kecamatan Klojen Kota Malang
27	CHAIRUL ADECHA, ST	19620516 199210 1 001	Penata (III/c)	Sekretaris Kelurahan Ketawanggede Kecamatan Lowokwaru Kota Malang
28	JULIA EVITRIANA, S.Sos.	19690731 199003 2 005	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Prasarana dan Sarana Umum Kelurahan Bareng Kecamatan Klojen Kota Malang
29	SITAM, SH	19671115 199012 1 001	Penata Muda Tk. I (III/b)	Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Umum Kelurahan Tlogomas Kecamatan Lowokwaru Kota Malang
30	ERKAN WIKANTO, S.Sos, M.Si	19750912 199803 1 003	Penata (III/c)	Sekretaris Kelurahan Jatimulyo Kecamatan Lowokwaru Kota Malang
31	ROOSE MARIE, S.AB	19620413 199312 2 001	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan Sawojajar Kecamatan Kedungkandang Kota Malang
32	MONIKE PAAIS	19650514 198903 2 014	Penata (III/c)	Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan Tunggulwulung Kecamatan Lowokwaru Kota Malang
33	TUMIRAN, S.Sos.	19620728 198503 1 008	Penata (III/c)	Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Umum Kelurahan Bareng Kecamatan Klojen Kota Malang
34	HENNY PUSPITASARI, S.TP, M.AP	19810313 200604 2 027	Penata (III/c)	Kepala Seksi Prasarana dan Sarana Umum Kelurahan Ketawanggede Kecamatan Lowokwaru Kota Malang
35	BUDI SANTOSO, SE	19681111 199302 1 002	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Umum Kelurahan Jatimulyo Kecamatan Lowokwaru Kota Malang
36	SYAIKHUDDIN, S.Sos.	19650823 199103 1 008	Penata Tk. I (III/d)	Sekretaris Kelurahan Madyopuro Kecamatan Kedungkandang Kota Malang
37	Ir. KHIPTIYE	19620411 198603 2 009	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Prasarana dan Sarana Umum Kelurahan Arjosari Kecamatan Blimbing Kota Malang
38	NADHIR, SE	19660628 199403 1 008	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Prasarana dan Sarana Umum Kelurahan Bandulan Kecamatan Sukun Kota Malang
39	ARI SUSENO	19630615 198902 1 003	Penata (III/c)	Sekretaris Kelurahan Kebonsari Kecamatan Sukun Kota Malang
40	ENDANG SULISTYOWATI, SE	19660710 200112 2 003	Penata Muda Tk. I (III/b)	Kepala Seksi Prasarana dan Sarana Umum Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Sukun Kota Malang
41	TRIASTUTI RAHAYATI	19610311 198703 2 010	Penata (III/c)	Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan Gadingkasri Kecamatan Klojen Kota Malang
42	KALYANA, SE	19760318 200112 1 004	Penata Muda Tk. I (III/b)	Kepala Seksi Prasarana dan Sarana Umum Kelurahan Ciptomulyo Kecamatan Sukun Kota Malang
43	SODIKIN, BE	19620924 198703 1 008	Penata (III/c)	Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Umum Kelurahan Balearjosari Kecamatan Blimbing Kota Malang
44	Drs. PUGUH WIDODO	19631013 199012 1 001	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan Kedungkandang Kecamatan Kedungkandang Kota Malang
45	LUKMAN HIDAYAT, ST	19710110 200604 1 027	Penata Tk. I (III/d)	Sekretaris Kelurahan Bandungrejosari Kecamatan Sukun Kota Malang
46	NURUL FITRI, S.P	19720520 200604 2 014	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Prasarana dan Sarana Umum Kelurahan Kasin Kecamatan Klojen Kota Malang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

47	SUNARYO, SH	19640802 199012 1 002	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan Lesanpuro Kecamatan Kedungkandang Kota Malang
48	R. MUCHAMAD ALI NURYADI, SH	19671224 199202 1 002	Penata (III/c)	Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Umum Kelurahan Polehan Kecamatan Blimbing Kota Malang
49	INDRAS SRI CITOWATI, SP, MM	19701219 199703 2 003	Pembina (IV/a)	Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan Bumiayu Kecamatan Kedungkandang Kota Malang

e. Faktor Pendukung Dan Penghambat

1. Faktor Pendukung

a. Kerjasama stakeholder

Berikut adalah pernyataan Ibu Indira Sri Wahyuni STP selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi tentang kerjasama antara penyelenggara dengan asesor dan peserta:

> Dalam penyelenggaraan *asesment* ini kita menggunakan swakelola dengan LPPM UB, yaitu sistem kerjasama dengan instansi publik untuk penyelenggaraan kegiatan ini. Kita saling mengisi dan bekerja sama misal ada kendala dalam pelaksanaan asesment tetapi pembagian jelas mas, kita BKD hanya sebagai orang yang mengatasi terkait PNS untuk datang ke lokasi penilaian dan LPPM UB menyediakan asesor, perlengkapan dll.(Wawancara pada tanggal 19 Januari 2019 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

b. Rencana Kegiatan Yang Baik

Dalam penyelenggaraan kegiatan atau program diperlukan rencana yang baik. Dengan tujuan progam atau kegiatan memiliki tingkat efektifitas yang tinggi. Berikut paparan Ibu Indira Sri Wahyuni STP selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi tentang rencana program sebagai berikut:

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

> Penyelenggaraan *assessment center* untuk Kota Malang insyaallah tiap tahun akan diselenggarakan mas karena meliahat jangka waktu kadaluarsa dari penilaian *assessment center* ini hanya sampai 2 tahun. Maka untuk Kota Malang tiap tahun pasti akan ada *assessment center*. Rencana kedepan dari BKD penilaian semacam *assessment center* tidak hanya dilaksanakan pada pejabat eselon melainkan pada seluruh PNS tetapi jikapun itu ada anggaran untuk itu. Sehingga kompetensi pegawai dapat terlihat dan mendapatkan tempat yang sesuai. (Wawancara pada tanggal 19 Januari 2019 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

2. **Faktor Penghambat**

   a. Anggaran

Pelaksanaan pengembanngan aparatur pemerintah daereh sepeti halnya kegiatan atau program progran lain tidak lepas dari masalah anggaran. Anggaran adalah hal sang sangat urgen dalam penyelenggaraan program. Badan kepegawain daerah Kota Malang dalam perencanaan mngenai penyelenggaran *assessment center* sudah ada namun ada kendala dalam realisasi. Menurut pemaparan Ibu Indira Sri Wahyuni STP selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi terkait anggaran sebagai berikut:

> Faktor anggaran menjadi faktor penghambat dalam penyelenggaran *assessment center* ini dek. Terkadang angaran turunya tidak sesuai dengan rencana awal den terkadang jumlahnya berbeda dari yang direncanakan. Hal tersebut tergantung dari kondisi keuangan badan. Sehingga anggaran dapat berpengaruh pada jumlah peserta, jumlah asesor, fasilitas yang diberikan oleh BKD. Untuk tahun ini dalam penyelenggaraan *assessment center* cukup baik tetapi jadwal dari yang direncanakan tidak sesuai. Hal tersebut terjadi ada kegiatan yang lebih *urgent* dalam hal kegiatan sehingga anggaran digunakan untuk kegiatan tersebut.(Wawancara pada tanggal 19 Januari 2019 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

   b. Sumber Daya Manusia

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Berikut yang dikemukakan Ibu Indira Sri Wahyuni STP selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi badan kepegawaian daerah Kota Malang, yaitu sebagai berikut:

> Saat dilakukan atau penyelenggaraan asessment ini ada kendaala dari peserta itu sendiri misal banyak peserta hanya asal- asalan dalam mengerjakan berbagai test atau penilaian. sepeti yang kemarin kamu lihat itu loh dek. Padahal kami BKD dalam hal ini mengeluarkan banyak uang untuk penyelenggaraan *assessment center* tetapi ada saja yang misal *assessment center* terhadap beberapa test. kendala selanjutnya dalam penyelenggaraan ini adalah masalah jadwal test banyak pada saat penyelenggaraan asesment kemarin mereka test tidak sesuai yang dijawalkan walaupun kita menyadari mereka terkadang masih mengerjakan tugas di kantornya masing masing.(Wawancara pada tanggal 19 Januari 2019 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

c. Sosialisasi

Menurut ibu Miswardani S.Sos. Kepala Subbagian Otonomi Daerah Bagian Pemerintahan selaku peserta assessment center sebagai berikut:

> Kita mas saat *assessment center* memang tidak ada informasi terkait metode yang digunakan dalam *assessment center* ini sehingga kita ngerjakan dan menjawab wawancara terkadang juga apa adanya. Kita tidak tau terkait metode penilaian yang digunakan dan kita minim mendapat informasi dari pimpinan kita terkait hal tersebut. Paling penting mengikuti pelaksanaan udah absen cukup.(Wawancara pada tanggal 19 Januari 2019 di Kantor Bagian Pemerintahan Daerah Kota Malang)

Menurut asesor Ibu Ika Herani S.Psi, M.Si Ketua Pelaksana Kegiatan di Bidang Pelaksanaan Assessment di Lingkungan Pemerintah Kota Malang pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Brawijaya sebagai berikut:

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

> Terkait sosialisasi harusnya itu urusan BKD mas. Harusnya BKD selaku penyelenggara harus menfasilistasi terkait informasi penyelenggaraan assessment center. Karena kita sistem pleporannya langsung sehingga kita terkadang harus membuat pleporan apa adanya terkait pesrta assessment center meskipun mereka hanya menjawab dan mengerjakan apa adanya. Tetapi orang yang kurang optimal menurut saya sangat sedikit daripada yang antusias dalam mengikuti penilaian dengan metode assessment center ini. (Wawancara pada tanggal 22 Januari 2019 di Kantor Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Brawijaya)

Dari dua narasumber tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam hal sosialisasi BKD selaku penyelengara memang kurang. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam menjawab wawancara ataupun test terkadang mengerjakan secara apa- adanya. Dalam hal ini informasi terkait *assessment center* yang seharusnya dapat diterima sebelum pelaksanaan. Agar tidak berdampak pada kurang optimalnya kegiatan penilaian tersebut.

2. Peranan *Assessment Centre* Dalam Upaya Meminimalisir Subyektifitas Mutasi Pegawai Dalam Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang.

Assessment center adalah metode penilaiaan yang sangat baik untuk meminimalisir subyektifitas dari mutasi. Menurut penjelasan Bapak Hendro Martono, S.AP Kepala Subbidang Mutasi dan Promosi Bidang Mutasi terkait peran assessment center dalam meminimalisair subyektifitas adalah sebgai berikut:

> Pergeseran dalam persyaratan dalam persyaratan Jabatan Pimpinan Tinggi dalam Permendagri No 5 Tahun 2005 Pedoman Penilaian Calon Sekretaris Daerah Provinsi Dan Kabupaten/Kota Serta Pejabat Struktural Eselon II Di Lingkungan Kabupaten/Kota yang dulunya terdiri dari yang kompetensi jabatan yang diperlukan serta semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-

> kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir dengan mempertimbangkan aspek senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan serta pengalaman. Kemudian ada revisi tambahan pada UU 5 Tahun 2014 tentang ASN yaitu adanya persyaratan dengan penilaian kompetensi yaitu dengan metode *assessment center*. Selanjutnya asessment juga dapat melindungi PNS yang akan dimutasi secara subyektif .(Wawancara pada tanggal 19 Januari 2019 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Menurut peserta *assessment center* bapak Moch. Chusnul Basri, S.AP Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Umum Kelurahan Kauman sebagai berikut:

> *Assessment center* menurut saya adalah metode yang sesuai untuk meminimalisir subyektifitas. Seperti yang mas ketahui bahwa PNS identik dengan KKN. Untuk hal tersebut pun masih ada walaupun tidak dapat dijelaskan secara gamblang terkait hal tersebut. Untuk BKD *assessment* digunakan untuk sebagai dasar untuk mengatur atau manajemen. Sebelum adanya *assessment* kita dalam melakukan penempatan atau seleksi JPT kurang mendapaatkan dasar atau alasan untuk menempatakan, merotasi, mutasi . jadi dengan adanya *assessment center* ini akan menjadi dasar yang kuat untuk hal tersebut. .(Wawancara pada tanggal 19 Januari 2019 di Kantor kelurahan Kauman Kota Malang)

Sedangkan penjelasan dari peserta assessment center Ibu Miswardani S.Sos. Kepala Subbagian Otonomi Daerah Bagian Pemerintahan :

> Menurut saya *assessment center* itu sangat penting dalam hal ini dengan adanya assessment center kita dapat mengetahui kompetensi kita sebagai PNS. Kita dapat melihat tempat mana yang sesuai dengan pasion kita dalam bekerja. Assessment center juga dapat digunakan untuk meminimalisir subyektifitas. Misal dek saya mampu mengerjakan kompetensi dengan nilai yang tinggi tetapi pimpinan saya membebani saya untuk dapat rotasi pada jabatan lain maka dengan adanya *assessment* ini saya dapat bekerja sesuai dengan apa yang saya sukai. .(Wawancara pada tanggal 19 Januari 2019 di Kantor kelurahan Kauman Kota Malang)

Berdasarkan uraian dari peserta diatas peranan assessment center adalah *pertama* untuk alat tambahan dalam persyaratan untuk mutasi dalam arti luas. *kedua* hasil

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

assessment center berperan untuk melindungi pegawai agar tidak dipindah atau dimutasi secara semena- mena atau secara subyektif.

C. Analisis Data

1. Efektifitas Assessment Centre Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai Dalam Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang.

Reformasi birokrasi dengan reformasi SDM aparatur atau PNS merupakan salah satu jalan yang harus dilakukan oleh pemerintah Indonesia. Tidak hanya reformasi kelembagaan dan reformasi ketatalaksanaan yang dilakukan tetapi reformasi pada bidang SDM. Reformasi pada SDM aparatur merupakan sesuatu yang penting untuk terciptanya birokrasi yang baik di Indonesia. Untuk mencapai cita- cita tersebut maka salah satu uapaya pemerintah dalam UU 5 Tahun 2014 adalah penggunaan *assessment center.*

Assessment centre adalah proses seleksi kandidat untuk sebuah jabatan atau peran dengan menggunakan sejumlah teknik evaluasi, termasuk beberapa simulasi terkait dengan jabatan dan kadang- kadang menggunakan pula wawancara serta test psikologi serta *multi assessor* (George Bohlander , 2009;123). *Assessment centre* adalah metode penilain yang dilaksanakan dengan mix atau menggabungkan beberapa metode penilaian dengan banyak asesor dan dilaksanakan pada jangka waktu tertentu. *Assessment centre* di Kota Malang dilaksanakan dengan *mix*

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

wawancara, quisioner dan pemecahan masalah. Berdasarkan tersebut maka perlu adanya gambaran terkait efektifitas dari penyelenggaraan *assessment center.*

Efektifitas suatu progam dapat tercapai dengan optimum apabila aktor yang terlibat dalam suatu program memiliki tingkat pemahaman yang kongruen dengan konsep normatif yang mengaturnya. Efektifitas menurut paselong ;2007;24) Efektifitas pada dasarnya berhubungan dengan sebuah sebab dan akibat yang disini berdasar pada timbal balik dari sebuah progam dilaksanakan dan akan memberi dampak apa dari pelaksanaan progam tersebut. Dari hasil pelaksanaan progam tersebut akan menjadi penilaian dari terhadap berhasil tidaknya sebuah progam yang diukur dengan tingakat pencapaian dari sasaran yang diharapkan. Selanjutnya dalam penyelenggaraan *assessment center* di lingkungan Kota Malang merupakan salah satu visi misi nasional dalam reformasi birokrasi yaitu reformasi sumberdaya manusia aparatur.

Untuk mengetahui apakah suatu metode telah berjalan secara efektif maka perlu adanya pengukuran. Pengukuran tersebut diperluakan beberapa aspek yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk tingakat ke efektifan dari progam atau metode tersebut. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator efektifitas dari Budiani (2007). Empat indikator tersebut yaitu:

1. Ketepatan sasaran
2. Sosialisasi
3. Tujuan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

4. Pemantauan

Berikut adalah penjelasan terkait dengan indikator tersebut sesuai dengan data yang diperoleh peneliti di lapangan:

a. Ketepatan Sasaran

Sasaran adalah suatu target yang akan dicapai dengan melakukan banyak usaha. Dari pencapaian sasaran dapat dinilai bahwa suatu kegiatan dapat dikatakan berhasil atau tidak. Berikut merupakan indikator efektifitas menurut budiani(2007:53); yaitu sebagai berikut

1. Ketetapan sasaran progam

   Ketetapan sasaran progam merupakan sejauhmana progam tersebut dapat berjalan dan tetat pada sasaran yang telah di tentukan dalam sebelumnya.

2. Sosialisasi progam

   Sosialisasi progam merupakan kemampuan dari penyelenggara progam untuk dapat melakukan sosialisasi progam sehingga informasi mengenai pelaksanaan progam dapat tersampaikan kepada seluruh stakeholder yang terkait dengan progam tersebut.

3. Tujuan progam

   Tujuan progam merupakan kesesuaian antara hasil dari pelaksanaan progam dengan tujuan progam yang ditentukan sebelumnya dalam perencanaan.

4. Pemantauan progam

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Pemantauan progam merupakan kegiatan yang dialakukan setelah dilaksanakannya progam sebagai bentuk perhatian kepada peserta progam.

Poin satu dapat dilihat dimana salahsatu aspek yang dapat digunakan untuk mengetahui efektifitas tidaknya dari penyelengelenggaraaan progam atau metode yaitu ketepatan sasaran. Begitu pula dengan penyelenggaraan *assessment center* ini ketepatan pencapaian sasaran yang dicapai juga menjadi hal penting untuk mengukur tingkat keberhasilan dari penerapannya. Sasaran dari penyelenggaraan *assessment center* ini sendiri adalah PNS di lingkungan pemerintahan Kota Malang. Lebih tepatnya PNS yang memiliki tugas tidak hanya pada pekerjaan bersifat teknis tetapi PNS yang memiliki tugas dalam bekerja secara managerial. Dalam hal ini sasaran dari *assessment center* ini adalah pejabat struktural dalam OPD atau pejabat eselon di lingkungan perintah Kota Malang. Dari penyelanggaraan *assessment center* ini diharap PNS tersebut bagaima kompetensi dalam dirinya dan dimana minat atau kemampaun dalam bekerja.

Dasarnya pemerintah menginginkan sebuah *clean* birokrasi, yaitu birokrasi yang bersih yaitu birokrasi dengan pengaturan sdm aparatur yang baik hal tersebut juag terdapat pada cita cita pemerintah Kota Malang. Dengan harapan dapat melayani masyarakat dengan sebaik mungkin. Menurut Muatiara S Panggabean dalam Hafied(2014:14) MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan kegiatan yang berkaitan dengan analisi pekerjaan, evaluasi, penggadaan, pengembangan, kompensasi,

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

promosi, dan penutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan. hal ini termasuk dalam konteks pengisian dalam jabatan tinggi atau lelang jabatan bagi pejabat eselon II atau kepala dinas dan sekertaris daerah. Berdasar pada UU No 5 Tahun 2014 dalam pasal 110 tentang Jabatan Pimpinan Tinggi menyatakan bahwa dalam Pasal 110 : panitia seleksi jabatan pimpinan tinggi melakukan seleksi dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, integritas, dan penilaian uji kompetensi melalui pusat penilaian (*assesment center*) atau metode penilaian lainnya.

Dalam hal ini *assessment center* adalah persyaratan wajib dalam pengisian kekosongan jabatan untuk pejabat eselon II yaitu kepala dinas dan sekertaris daerah. Dalam prinsip otonomi daearah dalam UU 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah setiap daerah diberikan kewenangan dalam mengatur pemerintahannya. Kelompok sasaran yang dapat melakukan *assessment center* atau PNS yang diwajibkan untuk ikut serta dalam *assessment center* ini di Kota Malang adalah seluruh pejabat eselon. Mulai dari eselon II yang terdiri dari kepala dinas dan sekertaris daerah , eselon III yang terdiri dari kepala bagian dan sekertaris dinas dan badan, eselon IV yang terdiri dari kepala sub bagian pada dinas dan badan , kepala UPT dinas dan badan . Meskipun metode dalam penyelenggaraan yang digunakan setiap tinggi eseleon semakin rumit dan semakin banyak metode penilaiannya. Dalam melakukan penilaian *assessment center* untuk eselon II minimal menggunakan 3 metode campuran yang digunakan. Untuk eselon III minimal menggunakan 2 metode campuran yang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

digunakan sedangkan untuk eselon IV minimal menggunakan metode campuran yang digunakan.

Penyelenggraan *assessment center* yang dalakukan di kota malang sudah sesuai atau tepat dalam penggunaan metode dalam penilian. Metode tersebut sebagai berikut:

1. *Problem Analysis*

Metode penilaian dengan pemberian masalah kepada peserta *asessment center* dan diharpakan dapat memecahkan masalah tersebut. Sebagai contoh penggunaan problem analisis ada pada gambar 4 yaitu assessor memberikan permasalahan yang terkait dalam peserta bekerja dikantornya masing masing. Kemudian di diskusikan bersama dengan peserta lainnya tanpa adanya pimpinan diskusi. Hasil dari diskusi tersebut selanjutnya di presentasikan secara pribadi dalam forum tersebut dan dinilai oleh asesor. Kompetensi yang dinilai dari penggunaan metode ini adalah kompetensi berfikir analitis dari PNS, kepemimpinan, kerjasama dan komunikasi lisan.

2. *Behaviorial Event Interview* (BEI)

Metode waawancara dengan cara menggali informasi mengenai perilaku sesorang yang pernah dilakukan atau dikerjakan secara nyata. BEI akan mendorong sesorang untuk dapat bercerita secara logis mengenai pengalaman yang berupa prilaku yang pernah dikerjakan atau dilakukan. Dalam penyelenggraan BEI diakukan dengan wawancara oleh asesor terkait dengan bagaimana permasalahan yang

dihadapi peserta dalam bekerja di kantornya. Asesor juga memeberiakan penilian terkait permasalahan tersebut. Kompetensi yang dinilai daengan metode ini adalah orientasi pada pelayanan, kualitas,

3. *Behavioral Event Questionnaire* (BEQ)

Metode dalam menggali informasi terkait prilaku seseorang yang pernah mereka kerjakan dengan cara memberikan pertanyayan secara tertulis. Sehingga subjek yang diteliti dapat menjelaskan secara detail dengan tulisan. BEQ yang dilakukan oleh asesor untuk penyelenggaraan *assessment center* ini adalah untuk dapat melihat bagaimana kepribadaian peserta dalam melakukan pekerjaan. BEQ tersebut berisi pertanyaan pertanyaan yang menyangkut masalah kepribadian peserta dengan masalah pekerjaan dikantor. Kemudian jawaban tersebut di nilai oleh assesor dalam prespektif psikologi. Karena berhubungan denagn prilaku maka kompetensi yang dinilai dari penggunaan metode ini adalah inisistif dalam bekerja dan perhatian terhadap keteraturan.

b. Sosialisasi

Sosialisasi merupakan salah satu proses mengkomunikasikan suatu hal informasi kepada peserta *assessment center* ini secara berkala. Sosialisasi dapat dilihat sebagai upaya untuk menunjukan, memperkenalkan dan menyabarluaskan informasi. Sosialisai merupakan kemampuan dari penyelenggara untuk memberikan informasi tersebut terhadap seluruh peserta *assessment center* yang merupakan

sasaran kegiatan tersebut. Dalam Inidkator Budiani (2007) pelaksanaan sosialisasi menjadi salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat efektifitas dari suatu perogam atau kegiatan yang berhubungan dengan stakeholder.

Sosialisai tersebut juga berlaku pada penyelanggaaan *assessment center* ini dimana sosialisasi menjadi penting untuk dilaksanakan agar peserta dapat dengan mudah dan memahami tujuan dari kegiatan tersebut. Dengan begitu peserta dapat mampu memaksimalkan dan dapat berpartisipasi secara maksimal dalam kegiatan tersebut. Menurut informan di lapangan, sosialisasi yang dilaksanakan oleh penyelenggara dalam hal ini adalah BKD sangatlah kurang. Dalam hal ini ada anggapan dari pihak BKD bahwa seluruh PNS sudang mengetahui terkait *asesment*. Padahal peserta pada dasarnya hanya mengetahui asesment sekilas yaitu penilaian untuk mengetahui kompetensi dan kualifikasi.

Sosialisai terkait *asesment* hanya dilakukan sebelum pelaksanaan kegiatan penilaian atau pada assessment center pembukaan. Secara umum peserta sangat menyayangkan hal tersebut sehingga dalam hal ini peserta tidak dapat mempersiapkan secara mental dari apa yang akan menjadi penilaian. Sehingga menurut asesor penilaian terkadang tidak dapat dilakukan secara optimal karena kurang persiapan dari peserta itu sendiri.

Memberikan sosialisasi terkait program sebelem penyelenggaran program adalah tanggung jawab dari penyelenggara hal tersebut disini adalah BKD. BKD

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dengan alasan mengganggap bahwa keseluruhan peserta sudah mengetahui tujuan dari assessemnt merupakan sebuah kesalahan. Hal tersebut didukung dengan kurangnnya anggaran untuk dapat melaksanakan sosialisasi secara langgsung dengan peserta. Tidak hanya anggaran tetapi juga perlu adanya tempat dan waktu dalam melaksanakaan sosialisasi secara langsung.

Sosialisasi penyelenggaraan *assessment center* ini dinilai dari banyak stakeholder masih sangatlah kurang, dalam hal ini BKD selaku penyelenggara kurang dapat melakukan sosialisasi dikarenekan terkendalanya faktor diatas. Untuk dapat mengumpulakan peserta dengan jumlah sekitar 299-an PNS perlu adanya fasilitas dan waktu yang sesuai. Dalam hal ini akan perlunya anggaran, tempat, dan waktu untuk assessment center yang daianggap oleh BKD akan menyebabkan kerugian anggaran dan tidak efisien.

Padahal dengan adanya sosialisasi maka peserta akan mengetahui apa tujuan dari penyelenggaraan progam assessemen yang akan berdampak pada hasil dari penilian. Berdasarkan hasil observasi peneliti ada salah satu peserta yang pada saat proses asesi sangat meremehkan atas penyelenggaraan tersebut. Peserta tersebut dalam mengerjakan self assessment dengan metode Behavioal Event Questionare atau pengusian kuisioner kepribadaian sengan asal- asalan dan bahkan tidak mengisi pertanyaan pertanyaan dalam kuisisoner tersebut. Hal tersebut merupakan contoh singkat yang akan berdampak pada penilian yang tidak efektif yang dilakukan oleh asesor.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Solusi dalam hal ini sebenarnya BKD dapat memberikan sosialisasi terkait hal tersebut tidak hanya secara langsung atau sosialisasi formal melaikan dapat memaksimalkan penggunaan media secara maksimal. Karena sosialisai sebelum penyelenggaraan *assessment center* ini akan mempengaruhi optimal tidaknya penilaian yang akan dilakukan oleh asesor. Sehingga nanti takutnya hasilnya tidak dapat menggambarkan secara maksimal kompetansi dari peserta *assessment center* tersebut.

c. Tujuan

Penetapan tujuan merupkan hal yang sangat penting. Hal tersebut agar arah dari suatu kegiatan dapat terarah dan tidak menyimpang. Tanpa penetapan tujuan maka penetapan hasil tidak akan mudah diwujudkan. Tujuan tidak hanya dirumuskan tetapi tujuan juga harus diupayakan secara maksimal agar tercapainya hasil yang diharapkan sesuai dengan tujuan yang telah dirumusakan. Dalam indikator efektifitas Budiani (2007) tujuan menjadi salah satu indikator dalam efektifitas suatu progam atau kegiatan. Kemudian dalam mencapai sebuah tujuan tersebut diperlukan upaya. upaya inilah yang akan dibandingkan dengan output atau hasil dari sebuah program sehingga dapat dilihat seberapa besar tujuan tersebut dapat dicapai.

Menurut Douglas W. Bray (1966:24) tujuan dari adanya *assessment centre* adalah sebagai berikut:

1. Perekrutan pegawai

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Berbagai organisasi menggunakan *assessement centre* dalam proses perkrutan pegawai sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan perkrutan pegawai.

2. Identifikasi awal

   Tujuan dari identifikasi awal sampai saat ini adalah untuk mengetahui kompotensi pelaksanaan pekerjaan manajerial dari pegawai non managerial. Tujuan dari penilaian ini adalah bukan untuk menghambat dari keputusan promosi akhir dari calon untuk dapat naik ke tingkat manajemen, tetapi lebih untuk mengidentifikasi pegawai yang mempunyai harapan di masa yang akan datang.

3. Penempatan

   Salahsatu sasaran yang jarang dicapai melalui assessment adalah penempatan. Hal ini wajar karena assessment digunakan untuk tingkat manajemen umum daripada pekerjaan yang bersifat spesifik. Walaupun assessment akan berpengaruh terhadap keputusan penempatan pegawai dalam berbagai kasus.

4. Promosi

   Penggunaan yang cukup sering dari *assessment centre* adalah proses dalam promosi. Tipe assessment ini dilakukan untuk berbagai level manajemen yang berbeda. Mungkin *assessment centre* lebih banyak digunakan dalam promosi dari manajemen bawah ke tengah dan dari manajemen tengah ke atas.

5. Pengembangan

   Rekomendasi untuk pengembangan hampir menjadi salah satu yang umum dalam penggunaan hasil *aassessment centre*.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

6. *Affirmative assessment centertion*

   Tujuan dari *affirmative assessment centertion* ini adalah bagaimana ingin mempercepat promosi bagi kelompok minoritas dan pegawai wanita dalam organisasi tersebut.(Bray,1966:21).

Tujuan seperti halnya pada penyelenggaran *assessment center* yang dilaksanakan oleh pemerintah Kota Malang dimana peneyelanggaraan *assessment center* tersebut memiliki tujuan yang dapat disimpulkan untuk identifikasi awal, penempatan, serta pengembangan. Dalam penentuan tujuan penyelenggaraan *assessment center* Kota Malang dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan *assessment center* sesuai dengan teori menurut Bray menjadi 3 :

1. Tujuan Identifikasi Awal

"Memetakan dan menjaring pegawai, yang dinilai memiliki potensi dari sisi manajerial (*managerial skill*) untuk menduduki suatu jabatan tertentu di kemudian hari (*future responsibility*) sehingga prinsip manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) "*the right man on the right place*" bisa diaplikasikan, yakni pegawai bisa menduduki jabatan struktural berbasiskan kompetensi, keahlian, dan objektivitas". Tujuan tersebut dapat berarti dalam pengisian jabatan perlu adanya informasi yang berisi tentang kompetensi dan kualifiaskasi pegawai. Dengan adanya *assessment center* ini BKD dapat mengetahui seberapa besar dari kompetensi

dan kualifikasi dari pegawai. Identifikasi awal ini dapat dilihat dari hasil penyelenggaraan *assessment center*.

4. Tujuan Penempatan

"Memberikan penempatan yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki". PNS dilingkungan Kota Malang perlu memeberikan gambaran terkait informasi kompetensi dan kualifikasi. Setelah itu dengan dasar nilai atau informasi yang dicapai oleh peserta *assessment center,* selanjunya menjadi dasar untuk pegawai dapat bekerja dengan kesesuaian kompetensi dan kualifikasi. Hal tersebut akan berdampak pada kinerja dari PNS tersebut saat bekerja pada instansi masing- masing.

5. Tujuan Pengembangan

"Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan". Berdasarkan hasil *assessment center* yang dilaksanakan kepada PNS tersebut tidak menutup kemungkinan adanya ketidak sesuaian terhadap kulaifikasi dan posisi dalam bekerja. Sebagai contoh dalam hal ini PNS dengan kualifaikasi sarjana Teknologi Informasi tetapi dalam rekomendasi dari asesor bahwa kompetensi PNS tersebut lebih baik digunakan dalam hal penggadaan barang dan jasa. Dengan dasar hasil *assessment center* tersebut instansi tempat bekerja dari PNS tersebut dapat menfasilitasi PNS tersebut untuk mendapatkan pegembangan kompetensi di bidang pengadaan barang dan jasa. Dengan cara mengikutkan PNS tersebut diklat, dan bimbingan teknis terkait

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

pengadaan barang dan jasa. Dalam hal ini *assessment center* sangat bermanfaaat untuk dapat menampilkan kemampuan PNS diluar pekerjaan yang sudah biasa dilakukan.

d. Pemantauan

Pemanatauan atau pengawasan merupakan suatu tindakan yang tidak dapat terpisahkan dengan tingkat efektifitas suatu progam atau kebijakan. Adanya pemantauan sangat berguna dan meminimalisir kesalahan yang terjadi serta mangetahui tingkat perkembangan dari peleksanaan suatu progam. Maka dari itu pementauan merupakan aspek penting dalam mengetahui efektif tidaknya suatu kegiatan atau program tersebut. Menurut Budiani (2007) salah satu aspek penting dalam meniali efektif tidaknya sebuah progam adalah pemantauan atas penyelenggaraan kegiatan atau program. Pemantauan yaitu kegiatan saat dan setelah pelaksanaan sebagai bentuk adanya perhatian terhadap peserta program. Seperti halnya dalam pengelenggaraan *assessment center* ini pemantauan merupakan hal yang penting. Pemantauan adalah indikator yang perlu diperhatikan untuk mengetahui tingkat keefektifan dari program sehingga dapat melihat penyelenggaran *assessment center* ini sudah maksimal atau belum.

Pemantauan dalam penyelenggaraan *assessment center* di lingkungan pemerintahan Kota Malang menggunakan 2 (dua) metode pemantauan. Dalam hal ini pemantauan dilaksanakan dengan pertama pemantauan pada saat pelaksanaaan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Pemantauan saat pelaksanaan ada dari badan kepegawaian nasional kantor regional II dari Surabaya yang memantau dalam hal ini sebagai evaluator apakah penyelenggaran assessment center ini berjalan dengan baik atau tidak. Yang kedua adalah pemantauan dengan menggunakan laporan yang dilaksanakan oleh asesor secara harian yang berdasarkan kegiatan pada hari itu atau base today. Kedua adalah pementauan untuk hasil dari *assessment center*, Pemantauan disini BKD diharapkan dapat menindak lanjuti hasil asesi asesor kepada peserta *assessment center.* harapannya adalah tujuan dari assessment center untuk eselon II, III, dan IV adalah untuk pemetakan pegawai dan jabatan maka peserta harus mengetahui kompetensi dan kualifiaksi yang ia miliki untuk masa depan. Tidak hanya itu tindak lanjut dari *assessment center* untuk dapat merotasi atau merubah posisi seseorang agar dapat bekerja secara maksimal. Tindak lanjut selanjutnya adalah promosi apakah nilai dari peserta *assessment center* memenuhi standar untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi.

Pemantauan terhadap hasil assessment center menurut asesor langkah pertama adalah presentasi dari asesor di depan peserta assessment csecara pribadi tentang nilai yang peserta dapat dari assessment. Nilai tersebut dapat berupa apakah peserta tersebut fit atau tidak dalam melakukan pekerjaan di jabtan tersebut. Hal tersebut di BKD Kota Malang belum diselenggarakan. Seharusnya hal tersebut dapat dilenggarakan karena hasil identifikasi awal pegawai dapat diketahui kekurangan dan kelebihan peserta dalam bekerja dalam posisi jabatan tersebut.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Hasil dari assessment merupakan dokumentasi pribadi yang digunakan BKD sebgai persyaratan tambahan untuk memutasi, merotasi dan promosi. Dalam dokumen hasil assessment tersebut berisi apakah nilai yang dicapai dari assessment sudah memenuhi standar atau belum. Jika sudah memenuhi standatr maka PNS tersebut bisa dan dapat di promosikan untuk jabatan yang lebih tinggi, tetapi hal tersebut masih berdasarkan dengan persyaratan yang lain. Seperti misalnya daftar urutan kepangkatan. Jikalau hasil belum memenuhi standar maka BKD harus mendatangkan orang tersebut untuk diberi penjelasan terkait hal tersebut bahkan jika nilai dari assessment center tersebut sangatlah rendah dalam menempati jabtan tersebut maka BKD harus merotasi pegawai tersebut dengan tujuan agar produktifitas organisasi dapat meingkat.

Pemantauan hasil selanjutnya adalah pemantauan yang dilakukan oleh inspektorat untuk penggunaan hasil *assessment center*. Hal tersebut dilakukan oleh inspektorat yang memiliki peran kontrol dalam adanya mutasi dalam arti luas yaitu mutasi, rotasi dan promosi. BKD memebrikan draf nama- nama yang akan melakukan pelantikan kepada inspektorat dan inbspektorat menilai apakah nama- nama yang ikut dalam pelantikan tersebut sudah masuk dalam kualifikasi yang terdiri dari persyaratan adminsitrasi dan hasil penilaian kinerja melalui assessment center tersebut. Misalnya ada nama yang dicurigai adanya subyektifitas maka inspektorat berhak untuk mencopot nama tersebut untuk ikut dalam pelentikan dari jabatan baru.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Pemerintah Kota Malang melakukan mutasi, rotasi dan promosi pegawai terbaru yaitu pada tanggal 4 Februari tahun 2018. Hal tersebut didukung dengan adanya daftar nama- nama pejabat yang dapat melaksanakan pelantikan jabatan baru. Pemerintah Kota Malang melakukan pelantikan sejumlah 49 PNS dari berbagai OPD dan Kelurahan. Hal tersebut adalah contoh konkrit penggunaan hasil dari penyelenggaraan *assessment center* yang dilaksanakan pada tahun 2017-2018.

Berdasarkan dari indikator penilaian efektifitas program diatas secara umum efektifitas penyelenggaraan assessment di kota malang cukup baik. Terkait dari sasaran diatas sasarannya sudah sesuai dengan yang dijelasakan dalam uu no 5 tahun 2014 tentang ASN, yaitu untuk pejabat yang ingin mengisi jabatan tinggi seperti sekertaris daerah atau sekertaris kota dan kepala dinas.

Tujuan dari penyelenggaraan assessment center ini di Kota Malang sudah dapat dinilai baik, hal tersebut dapat dibuktikan dengan analisis Bray, (1996:12) bahwa tujuan assessment center yang dilaksanakan di kota terdiri dari identifikasi awal untuk pemetaan PNS, untuk penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi, dan tujuan pengembangan PNS.

Sosialisasi yang digunakan dalam penyelenggaraan asessment center ini dinilai dalam hal ini dapat dinilai kurang hal tersebut dapat dibuktikan dengan dari pernyataan narasumber tidak mengetahui tujuan utama dari asessment center. adanya indikasi dalam pengerjaan atau dalam proses asesi dengan menjawab secara ala

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kadarnya. Padahal hal tersebuta akan berdampak pada hasil *assessment center* yang kurang obyektif.

Pemantauan dalam penyelenggaraan assessment center disini dapat dinilai baik. Adanya pemantauan dari selurauh stakeholder dalam pelaksanaan sampai dengan penggunaan hasil dari penyelenggaraan *assessment center*. Berdasarkan data tersebut penyelenggaraan assessment center di kota Malang sudah kurang efektif dan akan menjadi efektif jika sosialisasi terkait penyelenggaran assessment dapat digalakkan dan dapat ditingkatkan. Tujuannya adalah agar penilaian dari peserta dapat maksimal sehingga hasil assessment dapat bersifat obytektif.

e. Faktor Pendukung dan Fator Penghambat

Faktor pendukung dan faktor penghambat pasti akan muncul seiring dengan pelaksanaan dari sebuah kegiatan. Hal ini dikarenakan adanya banyak aktor yang terlibat dalam kegiaan tersebut. Kemungkinan besar akan muncul perbedaan persepsi antara banyak aktor yang mengakibatkan kegiatan dapat berjalan secara efektif dan adapula yang belum berjalan efektif. Selanjutnya dalam penyelanggaraan *assessment center* di lingkungan pemerintah Kota Malang juga ditemukan faktor pendukung dan penghambat adapun penjelasannya disajikan sebagai berikut.

1. Faktor Pendukung

a. Kerjasama Stakeholder

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Penyelenggaraan *assessment center* di Kota Malang menggunakan kerjasama swakelola antara sesama organisasi publik. Dalam hal ini BKD bekerja sama dengan LPPM UB yaitu dari jurusan psikologi sebagai penyedia jasa asesor. Kerjasama terkait penyelenggaraan *assessment center* ini sangatlah baik dalam arti komunikasi BKD dengan asessor dalam penyelenggaraan *assessment center* ini sangatlah terjalin dengan baik. Komunikasi yang baik akan menghasilkan sebuah informasi yang valid terkait dengan progam *assessment center* tersebut. Untuk perannya sendiri BKD sebagai lembaga penyelenggara dan LPPM UB sebagai penyedia jasa dan menfasilitasi segala sesuatu terkait proses asesi. Peranan BKD disini juga sebagai komunikator antara peserta dengan asesor. Hal tersebut terliahat ketika ada peserta yang tidak dapat datang tepat waktu karena pekerjaan di kantor maka BKD yang melakukan negoisasi dengan asesor begitu sebaliknya jiak ada asesor yang tidak dapat hadir maka dari pihak LPPM UB akan mengkomunikasikannya..

b. Rencana Kegiatan Yang Baik

Rencana kerja dari BKD terutama bidang pengembangan kompetensi terkait dengan pengembangan sumberdaya aparatur atau PNS disini sangatlah baik. Dalam hal ini kita lihat dari penyelenggaraan *assessment center* untuk para PNS. BKD dengan penyelenggaran *assessment center* ini mengharapkan sebuah sistem spoil sistem dapat tergeser oleh sistem merit. Sehingga dalam penempatan, lelang, promosi, mutasi dapat dialkukan dengan sebaik mungkin dengan harapan dapat menjaring PNS dengan kompetensi yang baik dapat bekerja dalam posisi yang baik

pula. Karena otonomi daerah, Kota Malang menggunakan *assessment center* tersebut tidak hanya pada pejabat yang mengisi jabatan pimpinan tinggi tetapi *assessment center* juga digunakan untuk pejabat eseleon dibawahnya. Bahkan rencana BKD bahwa *assessment center* dapat dapat di selenggarakan untuk semua PNS di Kota Malang. Harapanya penyelenggaraan *assessment center* tidak hanya untuk pejabat eselon bahkan untuk PNS non eselon atau staf PNS biasa. Dengan penyelenggaraan *assessment center* ini dapat menjadaikan Kota Malang menjadi kota dengan kondisi PNS yang bekerja sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi.

2. Faktor Penghambat

a. Anggaran

Faktor penghambat pertama dari penyelenggaraan *assessment center* ini adalah anggaran. Sebuah kegiatan dapat diakatakan efektif jika kegiatan tersebut juga efisien terhadap anggaran. Menurut Mahsun (2011:181) Suatu program dikatakan sebuah program yang memiliki tingkat efisiensi tinggi apabila produk atau hasil dari kegitan depat dicapai dengan sumberdaya dan anggran dengan penggunaan serendah rendahnya Dalam hal ini dengan anggaran yang sesuai dan pas dengan kak kegiatan. Penyelenggatran *assessment center* di tahun 2018 secara teknis sudah baik tetapi karena anggarannya turunya telat maka kegiatan tersebut diundur beberapa hari dari perencanaan. Dalam penyelenggaraan program penilaian seperti *assessment center* anggaran yang diperlukan tidaklah sedikit.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Anggaran adalah sesuatu yang berhubungan dengan uang seperti sumber pendapatan, jumlah uang yang cukup serta keuangan yang sesuai dengan tujuan dan peraturan yang berlaku. Anggaran atau sumberdana disni untuk penyelenggaraan *assessment center* sangatlah terbatas. Karena keterbatasasn dana BKD tidak dapat melakukan kegiatan sosialisasi terkait *assessment center* dengan presentasi dari LPPM UB sebagai asessor terlebih dahulu. Sehingga penilaian yang dilakukan oleh asesor dalam hal ini kurang maksimal dalam penilaian. Mengingat kelanjutan dari *assessment center* ini BKD juga tidak dapat melakukan kegiatan salanjutnya setelah *assessment center*. LPPM UB mengharap adanya konsultasi secara psikologi bagi peseta *assessment center* setelah nilai yang didapatkan dari *assessment center.* Dengan tujuan mendapat kritik saran secara individu. BKD untuk melakukan kegiatan lanjutan tersebut terkendala oleh anggaran yang kurang untuk *assessment center*. Meskipun rencana *assessment center* dilakukan setiap tahun dan akan diadakan untuk seluruh PNS tetapi tanpa sumber anggaran yang besar *assessment center* akan tidak dapat berjalan dengan lancar

b. Sumber daya Manusia

Sumber daya manusai disini adalah seluruh stakeholder. Sumberdaya yang penting adalah peserta atau PNS. Dalam penyelenggaraa *asessment center* penilaian kurang optimal kerena kurang antusias dari peserta. Para peserta dalam mengerjakan terkadang apa adanya mungkin kurangnya informasi terkait kegiatan *asessment center* tersebut. Selanjutnya PNS terikat dengan waktu dan kegiatan bekerja di OPD

masing masing sehingga jadwal untuk *assessment center* sangtalah tidak mudah dalam poengaturannya. Dalam penyelenggaran assessment center karena keterkaitan dengan waktu sehingga banyak PNS yang tidak dapat melaksanakan kegiatan *assessment center* dengan tepat waktu. Dalam mengatasi hal tersebut membutuhkan peran dari BKD untuk dapat menghadirkan peserta tersebut. Walaupun ada jadwal susulan bagi PNS yang tidak dapat mengikuti pada jadwal yang ada. Tidak hanya itu untuk SDM dari asesor sangatah terbatas. Terbatas disini dapat diartikan kerkurangan dalam pengaturan kegiatan dan kekurangan jumlah asesor. Untuk setiap peserta akan disesuaiakan dengan kemampuan asesor. Untuk asesment pada eselon II maka minimal asesor harus memiliki gelar minimal doktor . LPPM UB terkadang untuk menyediakan asesor untuk hal tersebut merasa kesusahan.

c. Sosialisai

Sosiliasasi dalam penyelenggaraan *assessment center* harus dilakukan dengan maksimal. Hal tersebut demi terciptanya penilaian yang optimal dari asesor. Sosilisasi yang dilakukan BKD terkait hal ini sangatlah kurang. Sebagai contoh tujuan, metode hanya dijelaskan pada saat pembukaan kegitan sebelum kegitan harusnya ada sosialisai terkait hal tersebut walaupun tidak langsung, untuk memininalisir anggaran atau peningkatan efisiensi. Karena dalam hal ini BKD dengan kegiatan sosisalisasi akan mengurangi anggaran yang cukup besar demi fasilitas yang didapatkan oleh peserta dan asesor. Sehingga pada akhirnya peserta kekurangan informasi tentang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

assessment center dan berkibat pada kurang optimalnya penilaian yang dilakukan oleh asesor.

2. Peranan *Assessment Centre* Dalam Upaya Meminimalisir Subyektifitas Mutasi Pegawai Dalam Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang.

Administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan atau penyempurnaan terutama di bidang organisasi, sumberdaya manusia dan kebijakan (Keban, 2014: 3). Masalah birokrasi di indonesia tidak akan lepas dengan pelayanan buruk, korupsi, kolusi dan nepotisme. Birokrasi adalah sistem adaministrasi dan pelaksanaan tugas keseharian yang terstruktur dalam sistem hierarki yang jelas, dilakukan dengan aturan tertulis (*written procedures*), dilakukan oleh bagian tertentu yang terpisah dengan bagian lainya, oleh orang- orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian di bidangnya. Menurut Max Weber dalam Said (2007: 6).

Birokrasi tidak akan lepas dari organisasi dan sumberdaya manusia. Dalam pemerintahan perlu adanya MSDM sebaik mungkin untuk memperbaiaki birokrasi. Menurut Henry Semamora dalam Sulastri (2014:24) manajemen sumber daya menusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengolahan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok kerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyususnan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

personalia, pengembangan kariyawan, pengelolaan karier evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan karyawan atau pegawai yang mulus.

Salah satu revolusi yang dilakukan pemerintah dalam mengatsai birokrasi di Indonesia yang berkaitan dengan msdm aparatur atau PNS dalam penempatan jabatan tinggi adaalah penambahan persyaratan untuk penempatan mutasi rotasi promosi. Hal tersebut secara normatif terkandung pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2005 Pada Pasal 3 : Penilaian Administratif, meliputi kepangkatan, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan, Pendidikan Formal, Riwayat Jabatan, Pendidikan dan Pelatihan Teknis, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, Daftar Urut Kepangkatan (DUK), Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), dan Disiplin. Penilaian Wawasan Kebangsaan, meliputi Keragaman wllayah penugasan dalam jabatan, Pengalaman Diklat Dalam Negeri/Luar Negeri, Pengalaman sebagai pembicara/narasumber dalam seminar/lokakarya tingkat regional, Dalam Negeri dan Luar Negeri, serta Pokok-pokok pikiran strategis PoIitik Dalam Negeri. Hal tersebut ditambahkan pada UU 5 tahun 2014 pasal 110 Panitia seleksi jabatan pimpinan tinggi melakukan seleksi dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, integritas, dan penilaian uji kompetensi melalui pusat penilaian (*assesment center*) atau metode penilaian lainnya. Hal tersebut yang mendasari adanya penyelenggaraan *assessment center* di lingkungan pemerintah Kota Malang. Menurut BPKP (2015) *Assessment centre*

sangat bermanfaat untuk pengembangan SDM suatu organisasi, manfaat yang dapat digunakan dari *Assessment centre* adalah:

1. Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu
2. Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melaui suatu model yang memiliki akurasi dan obyektifitas yang dapat diandalkan.
3. Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan ynag spesifik dan terencana bagi pegawai
4. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan managerial pegawai.

Peranan *assessment center* disini adalah sebagai alat untuk mininimalisir subyektifitas. Alat disini adalah *assessment center* digunkan sebagai persyaratan tambahan daari persyaratan yang ada. Sistem penilaian yang obyektif atau tanpa adanya *like and dislike* akan menciptakan sebuah birokrasi modern yang akan berdampak pada optimalnya organisasi pemerintah dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat. Sesuai dengan *Assessment centre* adalah menurut joko, Badan Pengawas Keuangan Dan Pembangunan (BPKP:2015) adalah proses sistematis untuk menilai ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kinerja yang unggul. *Assessment* sebagai metodelogi merupakan evaluasi kepribadian terstandar melalui berbagai macam simulasi dan tes perilaku. Melalui beragam materi tes, instrument evaluasi kepribadian dan wawancara, para assessor yang terlatih melakukan observasi terhadap perilaku para peserta assesment dan kemudian memberi penilaian akhir serta umpan balik bagi pengembangan. Hasil

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dari assessment dan umpan balik diharap dapat memberikan sumbangan bagi peningkatan mutu pegawai.

Assessment center memang tidak hanya sebagai metode untuk penilaian terhadap kompetensi dan kualifikasi pegawai tetapi juga tetapi dapat digunakan sebagai metode untuk jenjang karier pegawai. PNS dengan standar kompetensi tinggi dan kaulifikasi yang sesuai tidak akan dapat di pindah tempatkan atau dimutasi secara semena- mana oleh pimpinan. Dalam hal ini peran *assessment center* adalah sebagai sistem yang menyeleksi dalam melakukan penempatan mutasi dan promosi. Untuk nilai dari PNS yang kurang dalam kompetensi tidak akan dapat ditempatkan atau di promosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Dengan adanya nilai dari *assessment center* ini maka sistem merit dalam hal ini mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya akan lebih dapat di terapkan di daerah dalam pelaksanaan penempatan dan mutasi serta promosi jabatan. Tidak hanya itu dengan adanya *assessment center* ini nilai *assessment center* akan melindungi beberapa orang yang memiliki kompetensi tinggi agar tidak dapat dipindahkan secara semena- mena atau mutasi yang tidak sesuai.

Penggunaan assessment center harapannya adalah meminimalisisr dari *Spoil system* menurut Hasibuan (2012) adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, kekerabatan, dan karena kenal. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka *(like or dislike)*. Berdasarkan mutasi pegawai dengan system merit harapanya adalah birokrasi di

Kota Malang dapat produktivitas kerja meningkat, Semangat kerja meningkat, Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun, Absensi dan disiplin karyawan semakin baik, peningkatan pelayanan publik lebih profesional.

Berdasarkan hal tersebut apabila *assessment center* akan digunakan dalam dasar penentuan pegawai perlu adanya komitmen dari pimpinan organisasi dalam penggunaan metode tersebut. Dalam arti hasil dari assessmen yang terdiri dari kriteria kompetensi kualifikasi dan psikologi yang berbeda dari setiap pegawai yang dinilai harus dipergunakan sebagai alat dalam penempatan pegawai. Karena apabila tidak maka proses *assessment center* yang telah diselenggarakan akan menjadi kegiatan yang sia-sia dan tujuan reformasi panataan pegawai yang sesuai dengan proses penempatan, rotasi, rotasi promosi yang objektif dan sesuai dengan merit sistem akan percuma.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Untuk dapat menentukan Efektifitas Penyelenggaraan *Assessment Centre* Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang maka terdapat 4 indikator yang dapat dijadikan sebagai acuan, yaitu

   a. Ketepatan Sasaran

   Ketepatan Sasaran penyelenggaraan *assessment center* yang dilaksanakan oleh BKD kota malang sudah dapat dinilai baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan penyelenggaraan assessment yang dilaksanakan oleh BKD kepada seluruh pejabat eselon I, II, III, IV dengan jumlah 831 pejabat eselon.

   b. Soisialisasi

   Sosialisasi penyelenggaraan *assessment center* ini dinilai dari banyak *stakeholder* masih dinilai kurang. Hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil wawancara peserta bahwa mereka tidak mengetahui apa dari tujan dari assessment hal tersebut juga didukung dengan tidak adanya sosialisasi informal yang dilakukan oleh penyelenggara yaitu BKD.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

c. Tujuan

Dalam penentuan tujauan penyelenggaraan *assessment center* Kota Malang dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan assessment center di Kota Malang sudah dapat dinilai baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan tujuan BKD menyelenggarakan *assessment center* dalam kerangka acuan kerja sebagai identifikasi awal pegawai, penempatan pegawai dan pengembangan pegawai.

d. Pemantauan

Pemantauan dalam penyelenggraan *assessment center* yang dilaksanakan BKD sudah dapat dinilai baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya 2 jenis pemantauan yaitu saat penyelenggaraan dan pemantauan paska penyelenggaraan atau pemantauan hasil assessment yang dilaksanakan oleh inspektorat.

2. Peranan *Assessment Centre* Dalam Upaya Meminimalisir Subyektifitas Mutasi Pegawai Dalam Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang yaitu sebagai persyaratan tambahan dari persyaratan yang ada. Dalam hal ini *assessment center* memang tidak hanya sebagai metode untuk penilaian terhadap kompetensi dan kaulifikasi pegawai tetapi juga tetapi dapat digunakan sebagai metode untuk jenjang karier pegawai. PNS dengan kompetensi tinggi dan kaulifikasi yang sesuai agar tidak dapat di pindah tempatkan atau dimutasi secara semena- mana oleh pimpinan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

B. Saran/ Rekomendasi

1. Seharusnya BKD dapat memeberikan sosialisasi terkait penyelenggaraan assessment kepada peserta dengan sosialisasi non formal dan dapat mensosialisasikan dengan memaksimalkan website, media sosial, dan media lainya.
2. Perlu adanya presentasi hasil assessment dengan peserta secara personal yang harapan peserta mengetahui kompetensi dan kualifikasi yang dimilikinya.
3. Diharapkan para pimpinan OPD dari peserta untuk lebih memberikan waktu untuk bawahannya yang melakukan pengembangan kompetensi seperti penyelenggaraan *assessment center*.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Anonim. Gambaran umum kota Malang https://malangkota.go.id/ .(diakses pada tanggal 5 februari 2019)

Arikunto, S (2002). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta

Apriani, Fajar. (2014). *Asssessment Centre Sebagai Strategi Reformasi Penempatan Pegawai Di Kalimantan Timur . Www.Portal.Fisip-Unmul.Ac.Id/Site/?P=567.* Diakses Pada Tanggal 17 September 2018

BKP2D Riau. (2016). *Assessment Centre Wujudkan Asn Yang Berintegritas Dan Berkarakte*r.http://Www.Seputarriau.Co/Mobile/Detailberita/2321/Assessment-Center-Wujudkan-Asn-Yang-Berintegritas-Dan-Karakter. Diakses Pada Tanggal 8 September 2018

Budiani, Ni Wayan. (2009). *Efektifitas Program Penanggulangan Pengangguran Karang Taruna "Eka Taruna Bhakti" Desa Sumerta Kelod Kecamatan Denpasar Timur Kota Denpasar*. Jurnal Ekonomi Dan Sosial., vol. 2 (1) : 49-57.

Bray, D. W., & Grant, D. L. (1966). *The assessment center in the measurement of potential for business management. Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 1-27.

Condrey, Stephen E. (2010). *Handbook Of Human Resource Management In Government*- Ment Jhon Wiley Adnd Sons; Wiliam C Byham, Phd, What Is An Assessment Center, Ddi

Evi, melawi.(2017).*Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kejaksaan Negeri Kendari*

Fatturani, Sherin. 2017. *Efektifitas Pelayanan Penerbitan Akta Kelahiran Melalui Program Lahir Procot Pulang Bawa Akta (LPPBA) Di Banyuwangi*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Hafied, Hamzah. (2016).*Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Tinjauan Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Kinerja*. Kretakupapriant, Makasar

Hannanto.2014.*Mempelajari Efektifitas Penerapan Assessment Center Terhadap Penempatan Personil Jabtan Structural(Studi Pt Pos Indonesia Persero).* Repository.Ipb.Ac.Id/Jspui/Bitstream/123456789/47859/1/H06han.Pdf. Diakses Pada Tanggal 17 September 2018

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Hasibuan, Malayu. 2012. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". Jakarta: PT Bumi. Aksara.

Human capital journal. No 24 tahun II 15 juni- 15 juli 2015.

Humas.pemkot malang gelar assessment bagi pejabat pengawas https://humas.Malangkota.go.id/2018/08/01/pemkot-Malang-gelar-assesment-bagi-pejabat-pengawas/ 1 agustus 2016. Diakses pada tanggal 23 september 2018

Joiner, Dennis A.(1980). *Assessment Centers in the Public Sector: A Practical Approach*

Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta

Mindarti, Lely Indah. 2016. *Aneka Pendekatan Daan Teori Dasar Administrasi Publik*. UB Press:Malang

Marnis, Priyono. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia.Zifatama* :Sidoarjo

Miles, M.B., Huberman, A.M., Dan Saldana, J. (2014). *Analisis Data Kualitatif.* Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.

Mahsun,Mohamad. 2014. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPFEYogyakarta

Moleong, Lexy J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

_____. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosdakarya

Nurmasitha,Faiza.dkk. 2013. *Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo). Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1, No. 6, Hal. 1220-1228*

Nurkumala, Selfi . 2017. *Efektivitas Penerapan Metode Lakususi Dalam Program Penyuluhan Terhadap Peningkatan Kemampuan Petani Studi Di Balai Penyuluhan Kecamatan Karangan Kabupaten Trenggalek.* Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Putra, Mairizal. 2016. *Menpan RB: 64 Persen PNS Hanya Juru Ketik, Bagaimana Negara Mau Maju.* Https://Nasional.Kompas.Com/Read/2016/10/18/20470811/Menpan.Rb.64.Persen.Pns.Hanya.Juru.Ketik.Bagaimana.Negara.Mau.Maju. Diakses Pada Tanggal 8 September 2018.

Prihadi, Syaiful F. (2004). *Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

R. Dennis Middlemist, Charles R. Greer, & Michael A. Hitt. (1978). . *Evaluating Effectiveness in Public Sector Organizations: A Response to Sunset LegislationAtlanta Economic* Review, 28(2): 54-58.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Said, M. Masud.(2007).birokrasi di negara birokratis.Malang:UMM Press

Steers Richard. M.. 2005. Efektivitas Organisasi. (Terjemahan). Jakarta: Erlangga

Setiyono, Budi.2012.*Birokrasi Dalam Prespektif Administrasi Dan Politik*. Bandung :Nuansa Cendikia.

Siagian, Sondang., P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama). Jakarta: Binapura Aksara.

Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama

Siregar,C.J.P., 2004, *Formasi Rumah Sakit*, Penerbit Buku Kedokteran ECG, Jakarta, 20, 37-42.

Sulastri, Lilis.(2014).*Manajemen Sebuah Pengantar*. La Goods Publishing :Bandung

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

_____. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

_____. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Syafri,wirman .(2012). *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jakarta : Erlangga

Undang-Undang Nomor 18 tahun 2016 Tentang Tentang Perangkat Daerah

Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah

Undang-Undang Nomor 9 tahun 2015 Tentang Pemerintah Daerah

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2005 tentang Pedoman Penilaian Calon Sekretaris Daerah Provinsi Dan Kabupaten/Kota Serta Pejabat Struktural Eselon Ii Di Lingkungan Kabupaten/Kota

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

Efektifitas Penyelenggaraan *Assessment Centre* Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang

(STUDI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG)

Informan : BKD dan peserta *asessment center*

Daftar pertanyaan

1. Bagaimana gambaran umum tentang *assessment center* ?
2. Apa latar belakang dari penyelenggaraan *assessment center* ?
3. Siapa sasaran dari progam *assessment center* ini ?
4. Bagaimana sosialisai dari progam ini sebelum pelaksanaan?
5. Apa yang menjadi tujuan yang ingin dicapai dari program *assessment center* ?
6. Bagaimana pemantauan dari program tersebut ?
7. Apakah ada dampak yang diberikan dari program *assessment center* ?
8. Apa faktor penghambat dari diadakanya program *assessment center* ?
9. Apa persyaratan pns yang dipilih dalam mengikuti *assessment center* ?
10. Bagaimana kelanjutan dari pelaksaanaan *assessment center* ?
11. Bagaimana sistem mutasi dan rotasi sebelum adanya sistem *assessment center* ?
12. Sudah berapa kali pelaksanaan *assessment center* ?
13. Apakah benar jika dengan adanya asessment center dapat meminimalisir subyektifitas dalam mitasi jabatan?
14. Bagaimana perbandingan sebelum dan sesudah terselengaranya *assessment center* ?
15. Apakah hasil *assessment center* sudah digunakan sebagaimana mestinya ?

Informan : ketua asesor

Pedoman wawancara

1. Bagaimana gambaran umum tentang assesment center?
2. Tujuan dari *assessment center* ?
3. Metode yang digunakan dalam assesment TA 2018?
4. Ketepatan program assesmen dalam upaya penyesuaian kompetensi dan kualifikasi?
5. Pemantauan program (harapan asesor untuk kelanjutan assesment center)?
6. Bagimana sosialisasi dari penyelenggaraan asessment center yang baik dan benar?
7. Faktor pendukung dan penghambat dari *assessment center* pada pejabat eselon IV?
8. Bagimana faktor pendukung dari penyelenggaraan *assessment center* ?
9. Bagimana Contoh hasil atau nilai dari assesment center?
10. Apa metode yang digunakan dalam *assessment center* TA 2018?

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 2

KERANGKA ACUAN KERJA
KEGIATAN PELAKSANAAN ASSESMENT
TAHUN ANGGARAN 2018

1. LATAR BELAKANG

Era globalisasi saat ini merupakan suatu perubahan baru di dalam kehidupan manusia dimana terjadi perubahan yang sangat cepat di berbagai bidang. Tehnologi dan ilmu pengetahuan menjadi contoh perubahan yang mempengaruhi pola hidup manusia. Perubahan tersebut tidak terlepas dari pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki manusia yang dalam organisasi disebut dengan sumber daya manusia (SDM).

Kesiapan organisasi dalam menghadapi era globalisasi tentunya perlu mendapatkan dukungan dari seluruh stake holder yang berperan aktif dalam roda pemerintahan.

Menurut Syaiful F. Prihadi (2004 : 4) Assesment Centre merupakan suatu proses penilaian (evaluation) atau rating yang canggih dan didesain secara khusus untuk meminimalkan kemungkinan timbulnya penyimpangan, sehingga para peserta dalam proses ini memiliki kesempatan setara yang seluas-luasnya untuk mengungkapkan potensi maupun kompetensinya dalam seperangkat metode assesment centre atau evaluasi yang terstandarisasi. Assesment centre merupakan suatu metode yang dilakukan dalam penilaian kinerja berorientasi masa depan, khususnya dalam hal pengembangan karier pegawai.

Seiring perkembangan assesment centre dalam penggunaannya dipandang bersifat subyektif. Hal ini terjadi karena ukuran obyektifitasnya sendiri sulit.

Namun dalam metode assement centre ada semacam rangkaian test untuk meminimalkan subyektifitas itu, bila perusahaan berencana menyeleksi, mempromosikan, memutasi, menempatkan serta melantik seseorang untuk jabatan tertentu sesuai yang diamanatkan Undangt-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, menyebutkan bahwa persyaratan pegawai untuk dapat diangkat menjadi pejabat struktural adalah PNS yang memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan serta semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir dengan mempertimbangkan aspek senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki. Namun dalam implementasinya, prinsip manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) "*the right man on the right place*" seringkali tidak diaplikasikan. Sehingga PNS yang memiliki kompetensi jabatan tertentu tidak bisa diangkat menjadi pejabat struktural karena terhalang aspek subjektifitas (*like and dislike*) dan senioritas (kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan dan dan pengalaman yang dimiliki).

Pasca diimplementasikannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), manajemen aparatur sipil negara menghadapi banyak perubahan antara lain berupa sistem pembinaan karier akan lebih transparan, obyektif, kompetitif, dan adil. Sehingga diharapkan penempatan individu pegawai untuk menduduki jabatan struktural yang berbasiskan kompetensi, keahlian, dan objektivitas dapat meminimalisir subjektivitas dan kepentingan politik dalam pengangkatan pejabat struktural dalam birokrasi pemerintahan.

Sesuai dengan apa yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 di atas, maka pejabat yang akan memangku jabatan struktural tertentu haruslah memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan. Oleh karena itu perlu dilaksanakan assesment untuk mengetahui kompetensi pejabat struktural melalui metode identifikasi dan penjaringan pegawai, yang dinilai memiliki potensi dari sisi manajerial (*managerial skill*) untuk menduduki suatu jabatan tertentu di kemudian hari (*future responsibility*).

2. MAKSUD DAN TUJUAN

a. Maksud

- Terselenggaranya proses pengisian yang obyektif, kompetitif, dan akuntabel;
- Memberikan kesempatan kepada Pejabat yang memenuhi syarat untuk berkompetisi secara terbuka dan adil.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

b. Tujuan

Tujuan pelaksanaan assesment terhadap Pejabat Pengawas di lingkungan Pemerintah Kota Malang tahun 2018 adalah untuk :

1) Memetakan dan menjaring pegawai, yang dinilai memiliki potensi dari sisi manajerial (*managerial skill*) untuk menduduki suatu jabatan tertentu di kemudian hari (*future responsibility*) sehingga prinsip manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) "*the right man on the right place*" bisa diaplikasikan, yakni pegawai bisa menduduki jabatan struktural berbasiskan kompetensi, keahlian, dan objektivitas.
2) Memberikan penempatan yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki.
3) Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan

3. DASAR HUKUM

a. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
b. Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang Jasa Pemerintah;
c. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002;
d. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah;
e. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS);
f. Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah;
g. Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2018;
h. Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah.
i. Peraturan Walikota Malang Nomor 41 Tahun 2017 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2018.

4. SASARAN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sasaran kegiatan ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan Pejabat Pengawas di lingkungan Pemerintah Kota Malang sejumlah 299 (dua ratus sembilan puluh sembilan) orang.

5. SUMBER PENDANAAN

Kegiatan ini dibiayai dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Malang Tahun 2018 dengan pagu anggaran Rp. **1.144.350.000,00** (satu miliyar seratus empat puluh empat juta tiga ratus lima puluh ribu rupiah).

Rincian biaya kegiatan pelaksanaan assesment bagi Pejabat Pengawas di lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun Anggaran 2018 sebagai berikut :

No.	Uraian	Volume	Biaya
1.	Honor Tim Pelaksana Kegiatan	6 ob & 21 ok	16.500.000,00
2.	ATK		7.255.000,00
3.	Honorarium Tenaga Ahli	2 org &1 oj	1.920.000,00
4.	Belanja Penggandaan		1.725.000,00
5.	Sewa gedung untuk 299 orang	598 Pax	179.400.000,00
6.	Belanja Makanan dan Minuman	30 kl	1.500.000,00
8.	Perjalanan Dinas	21 ok&14 oh	39.050.000,00
9.	Belanja Jasa Konsultasi Assesment	299 org	897.000.000,00
JUMLAH			**1.144.350.000,00**

6. RUANG LINGKUP KEGIATAN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Secara garis besar lingkup kegiatan pelaksanaan assesment bagi Pejabat Pengawas 299 orang di lingkungan Pemerintah Kota Malang . Secara umum, pelaksanaan *Assessment Centre* dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

Pejabat Pengawas

Daftar Kompetensi	***Desain Simulasi / Teknik AC***
Kemampuan Berfikir	1. Problem Analysis
1. Berpikir Analitis	2. Behavioral Event Interview
2. Fleksibilitas Berpikir	3. Behavioral Event Questionnaire
Mengelola Diri	
1. Inisiatif	
2. Integritas	
Mengelola Tugas	
1. Komunikasi	
2. Pengorganisasian	
3. Berorientasi pada Pelayanan	
Mengelola Orang Lain	
1. Kerjasama	
2. Membimbing	
3. Kepemimpinan	

7. STANDAR TEKNIS

Kegiatan asesmen ini terdiri dari beberapa tahap :

1 Pengambilan Data

Rundown pengambilan data untuk masing-masing eselon (terlampir)

2 Integrasi data

Proses integrasi data meliputi input seluruh data yang diperoleh. Dalam proses ini, data integrasi merupakan hasil penggabungan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

informasi dari asesor-asesor yang menangani satu asesi yang sama. Peserta akan difasilitasi dengan beberapa asesor yang berbeda-beda untuk setiap simulasi asesmen yang dilakukan.

3 *Assessor meeting*

Assessor meeting adalah pertemuan dari beberapa asesor untuk membahas hasil integrasi data serta memutuskan level kompetensi dari asesi.

4 Penyusunan rekap dan laporan

Rekap hasil asesmen berisi hasil profil kompetensi dan rekomendasi.

Laporan hasil asesmen dapat berupa laporan singkat ataupun laporan lengkap. Bergantung pada kesepakatan dengan pihak pengguna jasa, dalam hal ini BKD Pemkot Malang.

Master table berisi informasi sebagai berikut :

- Data asesi
- Profil kompetensi
- Deskripsi singkat kompetensi secara general
- Kesimpulan dan saran pengembangan

Laporan lengkap berisi informasi sebagai berikut :

- Profil asesi
- Psikogram
- Dinamika Psikologis
- Profil kompetensi
- Uraian Kompetensi berbentuk deskriptif
- Kesimpulan dan Rekomendasi
- Saran Pengembangan

8. LOKASI KEGIATAN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Pelaksanaan Assesment bagi Pejabat Pengawas 299 orang di lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun Anggaran 2018 bertempat di Kota Malang.

9. JANGKA WAKTU PENYELESAIAN KEGIATAN

Kegiatan pelaksanaan assesment bagi Pejabat Pengawas 229 orang diselesaikan dalam jangka waktu 60 (enam puluh) hari kalender terhitung mulai ditandatangani Perjanjian Kerjasama antara PPK dan Tim Teknis Assesment.

Kegiatan	Minggu ke								Pihak Terkait
	3	4	1	2	3	4	1	2	
Proses Pengadaan									
Penandatanganan Perjanjian Kerjasama									
Pelaksanaan									
1. Pelaksanaan Assesment									
2. Analisis Hasil Assesment									
3. Laporan Awal									
4. Pemaparan Hasil Assesment									
5. Pelaporan Hasil Assesment (Laporan Akhir)									

10. SPESIFIKASI TEKNIS

Spesifikasi teknis yang merupakan rencana kerja kegiatan, meliputi:

10.1 Spesifikasi Teknis Pengadaan

a. Kegiatan yang pengadaannya melalui penyedia antara lain:

1. ATK
2. Penggandaan
3. Sewa gedung

   Sesuai dengan Peraturan Presiden nomor 54 tahun 2010 maka paket pekerjaan belanja sewa rumah/ gedung / gudang/ parkir Rp. 179.400.000,00 dilakukan dengan cara penunjukan langsung melalui ULP Kota Malang.
4. Belanja makan dan minum

b. Kegiatan assesment yang pengadaannya melalui cara swakelola oleh penanggung jawab PA adalah :

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

1. Honor tim pelaksana kegiatan.
2. Perjalanan dinas dalam daerah.

c. Kegiatan yang penyelenggaraannya melalui swakelola dengan instansi pemerintah lainnya adalah untuk kegiatan pelaksanaan assesment. Dalam pemaketan kegiatan assement ini berdasarkan pasal 30 Peraturan Presiden nomor 54 tahun 2010 tentang pengadaan melalui swakelola oleh instansi pemerintah. Assesment ini dilakukan dengan cara swakelola dengan instansi pemerintah lainnya yang telah memiliki MOU dengan Pemerintah Kota Malang.

10.2 Spesifikasi Teknis Pembiayaan

No.	Uraian	Vol.	Sat.	Harga Satuan	Jumlah
1	2	3	4	5	6
	Kegiatan Potential Review Asesement Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Malang 1. Tahap Persiapan Penyusunan Asessement, Persiapan Materi, Penentuan Bobot Kompetensi dan Standar Penilaiannya; 2. Tahap Pelaksanaan *Paper and Pencil Test (Self Assessment, TIU 5, DISC + Papikostick), Problem Analisis, Leaderless Group Discuss, Potential and Behavioral Interview* serta *Integrasi Data* Penilaian; 3. Tahap Pelaporan Hasil Assessment Penyusunan Laporan Individual, Kendali Mutu Hasil Laporan Individual dan Integrasi Hasil Laporan Komprehensif.	299	orang	Rp. 3,000,000.00	Rp. 897,000,000.00
				JUMLAH	**Rp.897,000,000.00**
TERBILANG : **Satu Milyar Sembilan Ratus Enam Belas Ribu Rupiah** *(Harga tersebut sudah termasuk Pajak)*					

11. KUALIFIKASI PERSONIL

Penyedia jasa konsultansi assesment berkewajiban menyediakan personil dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

11. LAPORAN

1) LAPORAN AWAL

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Laporan awal memuat garis besar kegiatan yang akan dilaksanakan yang meliputi pendahuluan, dasar hukum, tujuan, ruang lingkup, pelaksanaan dan penutup. Laporan dimaksud diterbitkan sebanyak 1 (satu) buku laporan, dengan spesifikasi sebagai berikut :

a. Judul buku : Laporan Awal
b. Jumlah buku : 10 (sepuluh) eksemplar draft Laporan Awal yang diserahkan sebelum pembahasan dan 5 eksemplar Laporan Awal yang diserahkan setelah revisi hasil pembahasan
c. Ukuran buku : A4
d. Pengetikan : 1,5 spasi pada kertas HVS putih polos

2) LAPORAN AKHIR

Laporan akhir memuat hasil kegiatan yang telah dilaksanakan baik berupa detail metode uji kompetensi, Tim Assessor, dan hasil uji kompetensi secara umum dengan kesimpulan berupa pengelompokan peserta uji kompetensi dalam 3 (tiga) predikat yaitu :

a. Kader potensial;
b. Masih dapat dikembangkan; dan
c. Perlu pembinaan.

Laporan dimaksud diterbitkan sebanyak 1 (satu) buku laporan, dengan spesifikasi sebagai berikut :

a. Judul buku : Laporan Akhir
b. Jumlah buku : 10 (sepuluh) eksemplar draft Laporan Akhir yang diserahkan sebelum pembahasan dan 5 eksemplar Laporan Akhir yang diserahkan setelah revisi hasil pembahasan
c. Ukuran buku : A4
d. Pengetikan : 1,5 spasi pada kertas HVS putih polos

3) LAPORAN HASIL

Laporan hasil memuat hasil uji kompetensi tiap-tiap peserta secara individual dan terperinci yang berisi tentang hal-hal sebagai berikut :

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

a. Psikogram;
b. Uraian yang berisi dinamika psikologis yang menggambarkan kompetensi dasar, kompetensi bidang dan kompetensi manajerial, kompetensi personal/kepribadian dan interpersonal candidat;
c. Nilai lebih (*strenght points*) dan nilai kurang (*weakness points*) peserta;
d. Rekomendasi;
e. Saran pengembangan.

Laporan dimaksud diterbitkan dalam 1 (satu) buku laporan, dengan spesifikasi sebagai berikut :

a. Judul buku : Laporan Hasil
b. Jumlah buku : 10 (sepuluh) eksemplar draft Laporan Hasil yang diserahkan sebelum pembahasan dan 5 eksemplar Laporan Hasil yang diserahkan setelah revisi hasil pembahasan
c. Ukuran buku : A4
d. Pengetikan : 1,5 spasi pada kertas HVS putih polos

4) CAKRAM PADAT / *COMPACT DISC*

Merupakan back up seluruh pelaporan dan presentasi pembahasan sebanyak 5 (lima) keping.

Malang, Agustus 2018

Mengetahui :

PENGGUNA ANGGARAN	PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
Dra. ANITA SUKMAWATI	**INDIRA SRI WAHYUNI, STP**
Pembina Utama Muda	Penata Tk. I
NIP. 19601217 198603 2 010	NIP. 19760827 200312 2 006

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 3

PERJANJIAN KERJASAMA

ANTARA

BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG

DAN

KETUA LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

TENTANG

KERJASAMA DI BIDANG PELAKSANAAN ASSESSMENT

DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MALANG

NOMOR : 893.3/ /35.73.403/2018
NOMOR :

Pada hari ini, Selasa tanggal dua puluh empat Juli tahun dua ribu delapan belas, bertempat di Ruang Kepala BKD Kota Malang, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	**Dra. ANITA SUKMAWATI**
NIP	:	19601217 198603 2 010
Jabatan	:	Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
Alamat	:	Jalan Tugu Nomor 1 Malang

Selanjutnya disebut Pengguna Anggaran, bertindak untuk dan atas nama Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang selanjutnya **PIHAK PERTAMA.**

Nama	:	**Dr. Ir. Bambang Susilo, MScAgr.**
NIP	:	19620719 198701 1 001
Jabatan	:	Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Brawijaya
Alamat	:	Jl. Veteran Malang 65145, Telp. 0341-572994

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Bahwa berdasarkan Nota Kesepahaman antara Pemerintah Kota Malang dengan Universitas Brawijaya Malang

Nomor Pemerintah Kota Malang : 050/74/35.73.123/2014 tanggal 25 Juni 2014
Nomor Universitas Brawijaya : 25A/UN10/DN/2014

tentang Kerjasama Pendidikan, Penelitian, Pengabdian Kepada Masyarakat, Peningkatan Kemampuan Sumberdaya Manusia Serta Pengembangan Teknologi Informasi;

PIHAK KESATU dan PIHAK KEDUA yang selanjutnya secara bersama-sama dapat disebut PARA PIHAK, terlebih dahulu menerangkan dasar-dasar Perjanjian Kerjasama sepakat untuk membuat Perjanjian Kerjasama dengan ketentuan dan syarat-syarat sebagai berikut :

Pasal 1

MAKSUD DAN TUJUAN

(1) Maksud Perjanjian Kerjasama ini adalah untuk menilai potensi dan kompetensi pejabat Pejabat Pengawas sumberdaya Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kota Malang melalui kegiatan Assessment.

(2) Tujuan Perjanjian Kerjasama ini adalah untuk :
   a. Meningkatkan fungsi fungsi pengembangan dan pelayanan publik;
   b. menjalin kemitraan dalam pengembangan sumberdaya Aparatur Sipil Negara;
   c. meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam lingkup pemberian, pertukaran serta pengembangan informasi.

Pasal 2

RUANG LINGKUP

Ruang lingkup kerjasama ini mencakup asistensi, pendampingan dan pelaksanaan kegiatan Assessment bagi Pejabat Pengawas Tahun 2018 di lingkungan Pemerintah Kota Malang, dengan Total 299 (dua ratus sembilan puluh sembilan) orang

Pasal 3

PELAKSANAAN KEGIATAN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Kedua belah pihak bersepakat bahwa kegiatan Assessment bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Malang tersebut akan dilaksanakan dengan waktu pelaksanaan sebagai berikut:

Penyelenggaraan Kegiatan Asssesment pada tanggal 31 Juli 2018 sampai dengan 2 Agustus 2018, bertempat di Hotel Aria Gajayana Komp MOG JL Kawi Malang 65119 Kota Malang Propinsi Jawa Timur.

PASAL 4

DASAR PELAKSANAAN

1) Pelaksanaan pekerjaan dimaksud pasal 2 wajib diselesaikan oleh PIHAK KEDUA berdasarkan Kerangka Acuan Kerja (KAK) /Term Of Refference (TOR) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjanjian ini ;
2) Dokumen Perubahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Malang Tahun 2018 pada Kegiatan Pelaksanaan Assessment (rekening 3.03 3.03.01.17 006) yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Pasal 5

AZAS KERJASAMA

Kerjasama ini berlandaskan pada itikad baik, saling percaya, sama derajat, saling menguntungkan, dengan tetap menundukkan diri pada ketentuan yang berlaku dan selalu berusaha menyelesaikan masalah yang mungkin timbul dengan cara profesional untuk mencapai musyawarah mufakat.

Pasal 6

JANGKA WAKTU

Waktu Pelaksanaan Pekerjaan selama 60 (enam puluh) hari kerja dihitung sejak tanggal 31 Juli 2018 .

PASAL 7

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

B I A Y A

1) Biaya Pelaksanaan Pekerjaan sebesar Rp. 897.000.000,00 (Delapan Ratus Sembilan Puluh Tujuh Juta Rupiah) yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Malang Tahun 2018;
2) Sumber dana diperoleh dari Perubahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Malang Tahun 2018 pada Kegiatan Pelaksanaan Assessment (rekening 3.03 3.03.01.17 006) yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang;
3) Penyetoran pajak-pajak ke kas negara dilakukan oleh PIHAK KEDUA.

Pasal 8

KEWAJIBAN PARA PIHAK

PIHAK KEDUA melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

(1) PIHAK KEDUA menunjuk, mengangkat, dan menugaskan Pegawai di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya Malang sebagai Tim Pelaksana kegiatan;
(2) Menyediakan materi dan bahan yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan Assessment bagi Pejabat Pengawas sebanyak 299 orang Tahun 2018 di lingkungan Pemerintah Kota Malang ;
(3) Memberikan hasil kegiatan Assessment berisi hasil profil kompetensi dan rekomendasi sesuai yang tertuang dalam KAK.

PIHAK PERTAMA melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

(1) Menunjuk, mengangkat, dan menugaskan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah sebagai Tim Perencana dan Tim Pengawas;
(2) Menyiapkan tempat, akomodasi dan konsumsi penyelenggaraan kegiatan Assessment bagi Pejabat Pengawas sebanyak 299 orang Tahun 2018 di lingkungan Pemerintah Kota Malang.

Pasal 9

KERAHASIAAN

PARA PIHAK sepakat untuk saling menjamin kerahasiaan masing-masing PIHAK dan tidak akan menyebarluaskan dan/atau memberikan data/informasi yang digunakan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dalam kerjasama ini kepada pihak lain tanpa persetujuan tertulis lebih dahulu dari masing-masing PIHAK.

Pasal 10

PENYELESAIAN PERSELISIHAN DAN DOMISILI

(1) Apabila terjadi perselisihan antara PIHAK KESATU dan PIHAK KEDUA dalam melaksanakan Perjanjian Kerjasama ini, akan diselesaikan secara musyawarah untuk mencapai mufakat;

(2) Apabila upaya penyelesaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak tercapai, PARA PIHAK sepakat menyelesaikan melalui pengadilan dengan memilih tempat kedudukan hukum yang tetap dan tidak berubah di Kepaniteraan Pengadilan Negeri Malang.

Pasal 11

KETENTUAN LAIN-LAIN

(1) Apabila terdapat peraturan dan ketentuan yang lebih tinggi yang mengatur lain dan atau melarang isi Perjanjian Kerjasama ini pada saat ditandatangani, maka Perjanjian Kerjasama ini batal demi hukum dan tidak lagi mengikat PARA PIHAK;

(2) Perjanjian Kerjasama ini tetap berlaku walaupun PARA PIHAK yang menandatangani Perjanjian Kerjasama ini tidak lagi menduduki jabatannya masing-masing dan selanjutnya akan menjadi tanggung jawab pejabat yang menggatikannya;

(3) Hal-hal yang belum diatur dan ditetapkan dengan jelas dalam Perjanjian Kerjasama ini, akan dibicarakan lebih lanjut oleh PARA PIHAK secara musyawarah untuk kemudian diatur dalam tambahan Perjanjian Kerjasama atau Addendum yang merupakan bagian mutlak terikat dan tidak terpisahkan dari Perjanjian Kerjasama ini.

Pasal 12

KETENTUAN PENUTUP

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

(1) Perjanjian Kerjasama ini dibuat dan ditanda tangani dengan penuh kesadaran, tanggung jawab dan tidak ada paksanaan dari pihak manapun;

(2) Perjanjian Kerjasama ini dibuat dan ditanda tangani dalam rangkap 2 (dua), dan masing-masing mempunyai kekuatan hukum yang sama, 1(satu) rangkap untuk PIHAK KESATU dan 1 (satu) rangkap untuk PIHAK KEDUA.

PIHAK KEDUA KETUA LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT UNIVERSITAS BRAWIJAYA	**PIHAK PERTAMA,** KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG,
Dr. Ir. Bambang Susilo, MScAgr. Lektor Kepala NIP. 19620719 198701 1 001	**Dra. ANITA SUKMAWATI** Pembina Utama Muda NIP. 19601217 198603 2 010

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 4

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 16665/UN10.F03.11/PN/2018
Lampiran : -
Hal : Riset

Kepada Yth. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
Jl. Agus Salim No.7, Kiduldalem, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65143

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya memohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan melakukan riset bagi mahasiswa:

Nama : Muhammad Faruq Mubarok
Alamat : Dusun Gaplek RT/RW03/02 No 108 Kec. Pasirian Kab. Lumajang Jawa Timur 65141
NIM : 155030100111014
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Judul : Efektifitas Penyelenggaraan Assessment Centre Dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi Dan Kualifikasi Pegawai Dalam Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)
Lokasi : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
Waktu : Januari 2019 s/d Mei 2019

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 18 Desember 2018

a.n Dekan
Ketua Jurusan Administrasi Publik

Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D.
NIP 19670217 199103 1 010

Formulir di buat rangkap 4 untuk :
1. Instansi
2. Mahasiswa
3. Jurusan
4. Arsip TU

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 5

PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jl. A. Yani No. 98 Telp. (0341) 491180 Fax. 474254
M A L A N G
Kode Pos 65125

REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN
NOMOR : 072/207.12.P/35.73.406/2018

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang serta menunjuk surat Kajur. Adm. Publik Fak. Ilmu Administrasi Univ. Brawijaya Malang No. 15800/UN10.F03.11/PN/2018 tgl. 7 Desember 2018 Perihal Riset, kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini :

a. Nama : MUHAMMAD FARUQ MUBAROK. (peserta : - orang).
b. Nomor Identitas : 155030100111014.
c. Judul Penelitian : Efektifitas Penyelenggaraan Assessment Centre dalam Upaya Penyesuaian Kompetensi dan Kualifikasi Pegawai dalam Organisasi Perangkat Daerah Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk melaksanakan penelitian skripsi yang berlokasi di:
- Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

a. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian;
b. Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada Lokasi tersebut di atas;
c. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan masa berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal ***ditetapkan s/d Mei 2019.***

Malang, 18 Desember 2018
An. KEPALA BAKESBANGPOL
KOTA MALANG
Sekretaris,

PEMERINTAH KOTA MALANG BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

HERU MULYONO, SIP., MT.
Pembina Tingkat I
NIP. 19720420 199201 1 001

Tembusan :
Yth. Sdr. - Kajur. Adm. Publik Fak. Ilmu Administrasi Univ. Brawijaya Malang;
- Yang bersangkutan.

NB : Yang bersangkutan wajib melaporkan hasil penelitian dan sejenisnya kepada Bakesbangpol Kota Malang.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 6

CURRICULUM VITAE

Nama	:	Muhammad Faruq Mubarok
Tempat, Tgl Lahir	:	Lumajang, 30 Juli 1997
Alamat sekarang	:	Jl cengger ayam no 25, Malang
Telephone	:	082337079911
Email	:	faruq.mubarok30@gmail.com

PENDIDIKAN

FORMAL

- 2003- 2009 SD Negeri 1 Pasirian
- 2009- 2012 SMP Negeri 1 Pasirian
- 2012- 2015 SMA Negeri Tempeh

NON FORMAL

- 2015-2019 Pesantren Mahasiswa Al Hikam Malang

PENGALAMAN ORGANISASI

- 2017- 2018 Bendahara Umum Fordi Mapelar Universitas Brawijaya
- 2017- 2018 Staf Psdm Ikatan Pelajar Nadhotul Ulama Pimpinan Komisariat Perguruan Tinggi Universitas Brawijaya

KEMAMPUAN

- Microsoft Office Word , Exel, Power Point
- Bahasa Indonesia , Bahasa Inggris (pasif)

PENGALAMAN KERJA

- Magang di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA