

**ANALISIS PEMANFAATAN HASIL PENILAIAN KOMPETENSI JABATAN
FUNGSIONAL PEMERIKSA
PADA AUDITORAT UTAMA KEUANGAN NEGARA V
BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

Novi Priyana¹⁾, Bambang Giyanto²⁾, Ridwan Rajab³⁾

^{1,2,3}Politeknik STIA LAN Jakarta

¹Novi.2144021031@stialan.ac.id

ABSTRACT

This research aims to analyze the utilization of competency assessment results for functional auditor officials in the Principal Directorate General of Audit V, Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK). The study reveals how competency assessment results are used in career development, competency enhancement, and assignment of functional auditor officials at BPK. The method employed is qualitative descriptive, with informants from HR management, structural officials in technical audit units, and functional examiner officials. Primary and secondary data were collected through interviews, observations, and documentation, and then analyzed using data reduction analysis techniques. The research findings indicate problems in the implementation of competency assessments caused by various factors, both personal and institutional policies. Competency assessment results are used for career development, targeted competency enhancement, and as guidelines for the assignment of functional officials, aiming to provide work experience and improve their professionalism and competencies. Despite the challenges in its implementation, the HR Bureau team has developed specific strategies to address these issues. This research contributes to the discourse on the utilization of competency assessments as part of talent management at BPK, particularly in managing functional positions. The implications of this study underscore the importance of using competency assessments as a supporting instrument in making strategic decisions related to career development and HR management in government institutions.

Keywords: *competency assessment, functional positions, HR management.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pemanfaatan hasil penilaian kompetensi pejabat fungsional pemeriksa di Auditorat Utama Keuangan Negara V, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Republik Indonesia. Studi ini mengungkap bagaimana hasil penilaian kompetensi digunakan dalam pengembangan karir, peningkatan kompetensi, dan penugasan pejabat fungsional pemeriksa di BPK. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan informan dari pengelola bidang SDM, pejabat struktural di satuan kerja teknis pemeriksaan, dan pemangku jabatan fungsional pemeriksa. Data primer dan sekunder dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis reduksi data. Hasil penelitian menunjukkan adanya permasalahan dalam implementasi penilaian kompetensi yang disebabkan oleh beberapa faktor baik personal pegawai maupun kebijakan instansi. Hasil penilaian kompetensi digunakan untuk pengembangan karir, peningkatan kompetensi yang terarah, dan sebagai pedoman dalam penugasan pejabat fungsional, dengan tujuan memberikan pengalaman kerja dan meningkatkan profesionalisme serta kompetensi mereka. Meskipun terdapat hambatan dalam pelaksanaannya, tim di Biro SDM telah mengembangkan strategi khusus untuk mengatasi permasalahan tersebut. Penelitian ini berkontribusi dalam wacana pemanfaatan penilaian kompetensi sebagai bagian dari manajemen talenta di BPK, terutama dalam pengelolaan jabatan fungsional. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan pentingnya penggunaan penilaian kompetensi sebagai instrumen pendukung dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan karir dan manajemen SDM di lembaga pemerintah.

Kata Kunci: penilaian kompetensi, jabatan fungsional, manajemen SDM

PENDAHULUAN

Good governance adalah konsep fundamental bagi keberhasilan negara dalam menjalankan pemerintahan secara efektif dan efisien, yang mencakup transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, supremasi hukum, efisiensi, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Di era globalisasi, tuntutan akan tata kelola yang baik semakin meningkat. Reformasi birokrasi, yang melibatkan modernisasi proses, pengembangan kapasitas, dan peningkatan akuntabilitas lembaga pemerintah, menjadi instrumen krusial dalam mewujudkan good governance. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) memainkan peran signifikan dalam memastikan keberhasilan reformasi birokrasi dengan mengaudit pengelolaan keuangan negara serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan transparansi pengelolaan keuangan negara.

BPK berperan sebagai agen perubahan dalam mendorong reformasi birokrasi dengan menyusun laporan hasil pemeriksaan yang komprehensif dan objektif, meningkatkan akuntabilitas, dan memberikan rekomendasi konstruktif. Peran ini penting dalam mewujudkan prinsip good governance dan efektivitas reformasi birokrasi dalam pengelolaan keuangan negara. Reformasi Birokrasi di BPK dimulai sejak terbitnya Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 tentang BPK, yang memberikan kewenangan dalam mengatur organisasi, tata kerja, dan membentuk Jabatan Fungsional Pemeriksa (JFP) sebagai pelaksana, dan membantu BPK dalam menjalankan tugasnya. BPK telah berkolaborasi dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN&RB), serta Badan Kepegawaian Negara (BKN), untuk mendukung pemenuhan sumber daya manusia, dan pembinaan karir jabatan fungsional Pemeriksa. JFP bertugas merencanakan dan melaksanakan pemeriksaan, menyajikan laporan hasil pemeriksaan, mengawasi tindak lanjut, mengevaluasi proses pemeriksaan, dan memantau kerugian anggaran. Jabatan fungsional pemeriksa terdiri dari empat tingkatan, diisi oleh PNS yang memenuhi persyaratan pangkat, pendidikan, dan kompetensi, sehingga diharapkan profesionalisme dan efektivitas tugas dapat terjaga.

Dalam menjalankan tugas pemeriksaan, JFP beroperasi dalam tim yang terdiri dari anggota tim, ketua tim, pengendali teknis, dan penanggung jawab. Susunan tim pemeriksaan paling sedikit berjumlah 7 orang, dengan komposisi satu orang penanggung jawab, satu orang pengendali teknis, 1 orang ketua tim dan 4 orang anggota tim. Agar dapat membentuk tim pemeriksaan, BPK memerlukan jumlah pemeriksa yang memadai. Penambahan jumlah pejabat fungsional pemeriksa setiap tahunnya adalah strategi BPK untuk mengatasi kekurangan tenaga pemeriksa. Dengan jumlah pemeriksa yang memadai, BPK dapat melaksanakan tanggung jawabnya dalam memeriksa akuntabilitas pengelolaan keuangan negara yang dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, dan pihak lain yang menggunakan APBN. Kesuksesan pelaksanaan tanggung jawab ini bergantung pada kualitas SDM yang mampu mengidentifikasi masalah, memberikan rekomendasi perbaikan, mencegah korupsi, dan mendukung pemberian opini BPK berdasarkan fakta. Untuk mendapatkan SDM yang independen, integritas, dan profesional, proses seleksi, pembinaan, dan pengembangan SDM di BPK harus didasarkan pada kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman yang relevan.

Prinsip sistem merit dijadikan sebagai pedoman utama dalam melaksanakan proses seleksi dan penempatan pegawai di semua tingkatan jabatan. Prinsip ini menekankan pentingnya mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai faktor penentu, tanpa memperhitungkan aspek-aspek seperti asal usul, ras, agama, politik, jenis

kelamin, serta faktor-faktor diskriminatif lainnya. Prinsip ini ditegaskan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN dan diatur juga dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berdasarkan kedua peraturan diatas, manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit.

Dalam menghadapi kompleksitas tugas pemeriksaan, salah satu pendekatan yang tepat adalah pada proses seleksi dan pembinaan SDM berdasarkan kompetensi yang relevan. Dengan fokus pada pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang sesuai, BPK dapat memastikan bahwa SDM yang ditempatkan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Proses seleksi dan penempatan jabatan harus transparat, objektif, dan adil.

Salah satu langkah yang dalam implementasi sistem merit adalah menggunakan metode Asesmen center dalam uji kompetensi dan seleksi. Sejak tahun 2010 BPK telah menggunakan unit Asesmen center dalam untuk melakukan penilaian kompetensi dalam memenuhi kebutuhan promosi, rotasi, dan pengembangan kompetensi pegawai. Penilaian kompetensi ini dilakukan untuk seluruh rumpun jabatan di BPK yang meliputi, Jabatan Fungsional (JF), Jabatan Administratur (JA), dan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT).

Penilaian kompetensi pegawai di BPK dilaksanakan dengan menggunakan metode asesmen center. metode ini berfokus pada pengukuran perilaku, pengetahuan, dan keterampilan individu melalui serangkaian latihan dan simulasi yang didesain yang mencerminkan situasi nyata pada lingkungan kerja. Metode ini berbeda dari evaluasi tradisional karena menggabungkan berbagai bentuk simulasi seperti problem analysis, diskusi kelompok, bermain peran, dan wawancara beberapa situasi yang memerlukan keputusan dan penyelesaian masalah. Metode ini berupaya menilai berbagai potensi dan kompetensi individu secara komprehensif, tidak saja kemampuan teknis, namun juga kemampuan manajerial.

Penilaian kompetensi di BPK dilakukan secara berkelompok dengan melibatkan multi peserta dan multi asesor, dan melalui serangkaian simulasi individu dan kelompok untuk mengukur kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatan. Kompetensi yang dinilai meliputi kompetensi manajerial dan sosial kultural sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017, dan kompetensi teknis JFP sesuai dengan Peraturan Sekretaris Jenderal BPK Nomor 46 Tahun 2022. Asesor mencatat eviden kompetensi selama simulasi dan membandingkannya dengan standar yang ditetapkan. Hasil penilaian dibahas dalam forum asesor untuk menghasilkan laporan dinamika kompetensi dan saran pengembangan. Laporan ini berguna bagi Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), Tim Penilai Kinerja (TPK), dan Biro SDM dalam pengelolaan pegawai, meliputi: penempatan, seleksi, promosi, dan pengembangan pegawai melalui umpan balik dan pelatihan sesuai dengan gap kompetensi. Metode penilaian yang mendalam dan obyektif ini mendukung prinsip sistem merit dalam seleksi dan promosi PNS, yang dilaksanakan berdasarkan kualitas, kompetensi, dan kinerja individu.

Berikut merupakan *data series* jumlah pejabat fungsional di BPK yang mengikuti penilaian kompetensi untuk seleksi diangkat pada jabatan fungsional atau untuk mendapat kenaikan jabatan setingkat lebih tinggi dalam rentang waktu empat tahun.

Tabel 1. Data Peserta Penilaian Kompetensi

Jabatan Fungsional Pemeriksa

Jenjang Jabatan	2020	2021	2022	2023
Ahli Utama	12	8	0	8
Ahli Madya	9	18	45	81
Ahli Muda	0	134	40	126
Ahli Pertama	35	52	0	41
Jumlah	56	212	85	256

Sumber: Laporan Tahunan Biro SDM BPK (2023)

Berdasarkan informasi yang terdapat pada Tabel 1, kita dapat memperoleh informasi mengenai jumlah peserta asesmen center pada tahun 2021 dan 2023 cukup signifikan, yakni sebanyak 212 dan 256 peserta. Sementara itu, pada tahun 2020, hanya terdapat 56 peserta yang mengikuti penilaian kompetensi untuk jabatan fungsional pemeriksa, dan pada tahun 2022, jumlahnya mencapai 85 peserta. Perbedaan signifikan ini menimbulkan pertanyaan tentang faktor-faktor apa yang memengaruhi perbedaan jumlah peserta dalam penilaian kompetensi setiap tahunnya.

Setelah penilaian kompetensi, peserta menerima umpan balik berupa laporan hasil penilaian dan rekomendasi pengembangan. Peserta kemudian merumuskan rencana Aktivitas Pengembangan Individu (API) bersama atasan dan menyerahkannya ke Biro SDM untuk perencanaan pengembangan kompetensi. Data Biro SDM menunjukkan variasi dalam penyampaian rencana API: pada 2020, semua peserta menyampaikan rencana API; kemudian pada 2021, hanya 148 dari 212 peserta; pada 2022, 61 dari 85 peserta; dan pada 2023, hanya 229 dari 256 peserta. Perubahan partisipasi ini perlu di analisa untuk memahami penyebab dan faktor yang memengaruhinya.

Tabel 2. Data Pengangkatan dan Kenaikan

Jabatan Fungsional Pemeriksa

Jabatan	2020	2021	2022	2023
Ahli Utama	2	1	2	0
Ahli Madya	70	9	1	9
Ahli Muda	39	29	13	29
Ahli Pertama	16	31	49	40
Jumlah	127	70	65	78

Sumber: Laporan Tahunan Biro SDM BPK (2023)

Disamping itu jika dibandingkan dengan data kenaikan jabatan pada kelompok jabatan fungsional, ditemukan perbedaan yang signifikan antara jumlah peserta dalam penilaian kompetensi dan dengan jumlah pejabat fungsional pemeriksa yang berhasil mencapai kenaikan jabatan setingkat lebih tinggi dalam setiap tahunnya. Sebagai contoh, pada tahun 2020, meskipun hanya terdapat 56 peserta dalam penilaian kompetensi, jumlah pejabat fungsional yang berhasil mencapai kenaikan jabatan mencapai 127 orang. Selanjutnya, pada tahun 2021, meskipun jumlah peserta penilaian kompetensi meningkat menjadi 212, hanya 70 pejabat fungsional yang berhasil mendapat kenaikan jabatan. Fenomena serupa juga terlihat pada tahun 2022 dan 2023.

Kemudian berdasarkan data terkini pada Biro SDM BPK per tanggal 30 Juli 2023, terdapat 27 Pejabat Fungsional Pemeriksa Ahli Pertama dengan pangkat/golongan III/b, yang telah menjabat lebih dari empat tahun dan belum mendapatkan promosi jabatan dan kenaikan pangkat. Sementara itu, sebanyak 89 JFP Ahli Muda dengan pangkat/golongan III/d, juga telah memiliki masa kerja lebih dari empat tahun dan belum mengalami kenaikan pangkat dan jabatan. Selain itu kondisi lainnya yang mengundang pertanyaan adalah kebijakan tentang transparansi hasil penilaian. Laporan penilaian kompetensi hanya disampaikan kepada pihak tertentu tanpa dipublikasikan secara terbuka.

Meskipun terdapat harapan besar terhadap penilaian kompetensi, namun implementasinya masih memiliki kekurangan. Hasil penilaian atau laporan kompetensi individu dan saran pengembangan yang belum dimanfaatkan secara maksimal, bahkan beberapa kelompok belum menerima umpan balik. Hal ini telah menimbulkan ketidakpuasan bagi sebagian pegawai dan menimbulkan prasangka negatif.

Berdasarkan kondisi tersebut, perlukan dilakukan penelitian untuk mengkaji pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya terkait pembinaan JFP di BPK. Penelitian ini akan menyelidiki apakah rekomendasi hasil penilaian kompetensi digunakan untuk mengidentifikasi individu berpotensi menduduki jabatan fungsional dan sejauh mana rekomendasi tersebut diterapkan dalam pengembangan kompetensi. Mengingat mayoritas pegawai yang mengikuti penilaian kompetensi berasal dari Auditorat Utama Keuangan Negara V, maka peneliti akan menjadikan satuan kerja tersebut sebagai objek penelitian. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kendala dalam pembinaan karier dan pengembangan kompetensi pejabat fungsional pemeriksa, serta memberikan rekomendasi dan solusi yang konstruktif.

KAJIAN LITERATUR

Administrasi Pembangunan

Administrasi pembangunan merupakan konsep yang telah didefinisikan oleh berbagai ahli dengan beragam perspektif. Menurut H.S. Phillips (1968), administrasi pembangunan adalah pendekatan administrasi yang lebih unggul daripada pendekatan tradisional dalam administrasi publik, pendekatan ini mampu dengan lebih baik menunjukkan kebutuhan untuk sebuah proses yang dinamis yang dirancang secara khusus untuk mengakomodasi persyaratan perubahan sosial dan ekonomi. Bagi Phillips, administrasi pembangunan mencerminkan perlunya suatu proses yang dinamis yang disusun secara khusus untuk mengakomodasi perubahan ekonomi dan sosial yang terus berkembang. Dalam hal ini, administrasi pembangunan tidak hanya berfokus pada penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, tetapi juga pada kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan sosial dan ekonomi yang mungkin terjadi.

Selanjutnya, Weidner (1962) lebih lanjut menguraikan administrasi pembangunan sebagai dengan makna berikut Administrasi pembangunan dapat didefinisikan sebagai pengembangan aspek administratif dan administrasi yang terkait dengan program-program pengembangan. Dalam administrasi pembangunan ini, penting untuk meningkatkan dan mengembangkan sistem administratif itu sendiri agar dapat mendukung pendekatan yang terkoordinasi dengan baik dan memiliki fungsi ganda dalam menyelesaikan berbagai masalah nasional yang terkait dengan pengembangan. Pendapat Weidner ini menggambarkan bahwa administrasi pembangunan tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan program-program pengembangan, tetapi juga melibatkan perbaikan dan pengembangan mesin administratif itu sendiri. Hal ini memungkinkan pendekatan yang efektif dalam menangani tantangan pembangunan nasional.

Selanjutnya menurut Bintoro (1995) membagi administrasi pembangunan menjadi 2 fungsi utama yaitu: pertama, pembuatan kebijakan yang mendukung penyempurnaan administrasi negara dalam berbagai aspek seperti kelembagaan, organisasi, kepegawaian, ketatalaksanaan dan sarana administrasi. Kedua, peran administrasi dalam mendukung sebuah perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta program pembangunan dengan efektif.

Berdasarkan pandangan para ahli, peneliti berkesimpulan bahwa administrasi pembangunan melibatkan beragam dimensi, mulai dari aspek teknis dan organisatoris hingga kemampuan untuk menghadapi perubahan sosial dan ekonomi serta menggerakkan proses perubahan yang mendukung pembangunan yang berkelanjutan dan berdaya maju. Itulah mengapa pemahaman yang mendalam tentang konsep ini sangat penting dalam konteks pembangunan dan tata kelola negara yang efektif.

Administrasi pembangunan adalah fondasi utama yang mendukung kemajuan dan pertumbuhan suatu negara. Lebih dari sekadar manajemen birokrasi, ini adalah perangkat yang merancang, mengkoordinasikan, dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang membentuk masa depan sebuah negara. Administrasi pembangunan mewakili keseimbangan antara kebutuhan penduduk dan aspirasi pemerintah, dan melibatkan berbagai elemen seperti perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya, serta pencapaian tujuan pembangunan yang berkelanjutan.

Kompetensi

Salah satu tokoh yang memperkenalkan konsep kompetensi adalah Boyatzis (1982), beliau mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan yang dikuasai oleh individu yang tercermin dalam perilaku, sesuai kebutuhan pekerjaan dalam konteks lingkungan organisasi, dan menghasilkan hasil yang diinginkan. Sedangkan Woodruffe (1992) mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan kumpulan pola perilaku yang wajib dimiliki oleh pegawai dalam suatu jabatan untuk mampu menjalankan tugas dan fungsi dengan kemampuannya. Pandangan ini, fokus kompetensi adalah pada kapasitas atau perilaku yang dimiliki seorang pegawai yang sesuai dengan posisinya untuk melaksanakan tugasnya dengan efektif, oleh sebab itu selain meliputi perilaku, kompetensi juga mencakup pengetahuan dan keterampilan.

Selanjutnya, berdasarkan pandangan Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik yang melekat dalam kepribadian individu, bersifat relatif tetap dan stabil. Karakteristik ini dapat diamati dan diukur melalui perilaku individu yang bersangkutan di tempat kerja atau dalam berbagai situasi.

Berdasarkan pandangan para ahli yang telah membahas konsep kompetensi, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat konsensus yang mendasari definisi kompetensi sebagai gabungan dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi lainnya. Gabungan ini membentuk dasar perilaku individu untuk mencapai kinerja yang unggul. Selain itu bahwa kompetensi harus memiliki sifat yang dapat diobservasi, dapat diukur, dapat dikembangkan dan dapat dibuktikan.

Klasifikasi kompetensi

Menurut Spencer & Spencer (1993) kompetensi dapat klasifikasikan dalam dua puluh macam kompetensi, dan dipadatkan menjadi enam kategori yang berbeda, berikut merupakan keenam kategori tersebut:

1. Kompetensi mencapai tujuan dan mengambil tindakan (Achievement and Action)
2. Kompetensi Melayani (Helping Human Service)
3. Kompetensi Efektivitas Pribadi (Personal Effectiveness)
4. Kompetensi Mengelola / Kepemimpinan (Managerial)
5. Kompetensi berpikir analitis (Cognitive)
6. Kompetensi memengaruhi orang lain (Impact and Influence)

Penilaian Kompetensi

Penilaian kompetensi menurut Hager, Gonczi, & Athanasou, (1993) adalah sebuah proses dalam menentukan apakah seorang kandidat memenuhi standar kinerja yang diperlukan, yaitu apakah mereka dapat menunjukkan kompetensi yang profesional. Sedangkan menurut peraturan Kepala Badan kepegawaian Negara Nomor 26 tahun 2019 tentang pedoman penyelenggaraan penilaian kompetensi PNS, Penilaian kompetensi adalah proses membandingkan kompetensi yang dipersyaratkan untuk suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pemegang jabatan atau calon pemegang jabatan. Penilaian kompetensi juga dimaknai sebagai upaya pengumpulan bukti oleh penilai dan sesuai kriteria yang disepakati. Berdasarkan pendapat dan peraturan sebelumnya dikemukakan, peneliti menyimpulkan bahwa Penilaian kompetensi adalah kegiatan pengukuran terhadap kemampuan dan keterampilan kandidat dalam mengemban tugas yang diberikan organisasi, berdasarkan kriteria yang telah disepakati.

Tujuan Penilaian Kompetensi

Alvin Lum (2005) memaparkan bahwa tujuan utama dari penilaian kompetensi adalah untuk memprediksi kinerja dari asesi bila ia menduduki jabatan tertentu dengan cara menyusun profil tentang kekuatan dan kebutuhan pengembangan yang diperlukannya. Selain itu Alvin Lum (2005) menyatakan bahwa manfaat praktis hasil penilaian kompetensi diantaranya dapat digunakan untuk:

1. Identifikasi Kader Pimpinan, dimana dari hasil penilaian kompetensi dapat diperoleh sekelompok orang yang mempunyai keahlian tertentu (talent pool).
2. Seleksi, Promosi dan Rotasi, hasil penilaian kompetensi dapat digunakan untuk mendapatkan calon pejabat sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan;
3. Pengembangan Pelatihan, bahwa hasil penilaian kompetensi dapat memberikan gambaran tentang kompetensi pegawai yang perlu dikembangkan dan disesuaikan dengan persyaratan jabatan. selain itu dapat digunakan untuk menghitung perencanaan pendidikan dan pelatihan, karena laporan hasil penilaian kompetensi

dapat memberikan gambaran tentang pelatihan yang diperlukan untuk pengembangan individu dan organisasi.

Berdasarkan teori dan pendapat para ahli sebelumnya, peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kompetensi merupakan alat yang sangat penting dalam manajemen SDM. Penilaian kompetensi tidak hanya membantu dalam pemilihan, promosi, dan rotasi pegawai, tetapi juga dalam pengembangan kompetensi dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi. Selain itu dengan penilaian yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi kandidat pemimpin potensial, kebutuhan pelatihan, dan mengembangkan strategi yang efektif untuk kemajuan pegawai. Melalui proses ini, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi tantangan di masa depan, serta mendukung tujuan strategis mereka secara keseluruhan.

Asesmen Center

Berdasarkan Penelitian yang telah dilakukannya, Douglas G. Bray (1982) mengungkapkan Asesmen Center adalah suatu metode evaluasi yang dilakukan dengan mengamati tingkah laku peserta dalam berbagai situasi yang telah diatur standarnya. Dalam proses ini, peserta diberikan penilaian terhadap tingkah laku mereka terhadap sejumlah dimensi yang sudah ditentukan sebelumnya. Hasil dari proses ini digunakan untuk menilai potensi calon dalam mengemban tugas-tugas pada level dan jenis pekerjaan tertentu, serta untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan yang mungkin diperlukan. Pendapat senada juga disampaikan oleh George C. Thornton (2006) mengartikan asesmen center sebagai prosedur yang digunakan oleh manajemen sumber daya manusia untuk mengevaluasi personel dalam keahlian atau kemampuannya yang relevan dengan efektivitas organisasi. Pandangan ini menyoroti peran penting Asesmen Center dalam mendukung keputusan dan langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Hal senada juga disampaikan oleh Gary Dessler (2013) yang menjelaskan bahwa metode asesmen center merupakan suatu kegiatan berdurasi dua hingga tiga hari di mana sekelompok sekitar dua belas calon pemimpin melaksanakan tugas-tugas manajemen yang mencerminkan situasi dunia nyata (seperti melakukan presentasi) di bawah pengawasan penilai yang berpengalaman. Setiap calon yang memiliki potensi sebagai pemimpin akan dinilai. Tempat pelaksanaan Asesmen Center bisa berupa ruangan pertemuan biasa, tetapi sering kali dilakukan di ruang khusus yang dilengkapi dengan kaca satu arah untuk mempermudah penilaian dan pengamatan, tanpa terlihat oleh peserta. Melengkapi pendapat sebelumnya, Alvin Lum (2005) menyampaikan bahwa asesmen center adalah alat untuk mengukur potensi manusia dengan perilaku yang mengukur kemampuan assessee dalam menangani tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya.

Setelah menelaah pendapat-pendapat para ahli sebelumnya peneliti menyimpulkan bahwa metode asesmen center adalah sebuah pendekatan yang terstruktur dan menyeluruh sebagai upaya dalam mengukur kompetensi individu. pendekatan ini melibatkan kegiatan pengamatan perilaku dalam situasi yang telah distandarisasi, menggunakan teknik pengujian dan simulasi yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga hasil penilaian memiliki peran penting dalam mendukung keputusan penempatan, perkembangan, dan peningkatan kinerja personel dalam suatu organisasi. metode asesmen center juga mampu

mensimulasikan kondisi nyata dan memberikan prediksi yang akurat tentang kinerja calon pegawai di posisi tertentu. Berbagai teknik seperti kotak surat, diskusi kelompok tanpa pemimpin, permainan bisnis, dan wawancara, memungkinkan penilaian yang komprehensif dan objektif. Dengan demikian, asesmen center tidak hanya membantu dalam seleksi dan pengembangan pegawai, tetapi juga memastikan bahwa organisasi memiliki pemimpin masa depan yang kompeten dan siap menghadapi tantangan. Pendekatan ini mendukung strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Pengembangan Karir

Kata “karir” adalah sebuah kata yang berasal dari bahasa Belanda yaitu “*carrierre*” yang mengandung konotasi pengembangan dan kemajuan dalam konteks pekerjaan individu. Istilah ini dapat diartikan sebagai tingkatan dalam pekerjaan yang mengacu pada peningkatan posisi dan tanggung jawab tertentu. Secara umum, masyarakat mengartikan karir sebagai catatan atau riwayat perjalanan kerja seseorang. Dalam dimensi profesional karir merujuk pada serangkaian peran, tugas, dan tanggung jawab yang jalani oleh seseorang selama masa hidupnya.

Beberapa ahli sumber daya manusia memiliki interpretasi yang beragam tentang makna karir. Menurut pandangan Dessler (2000) karir adalah serangkaian posisi pekerjaan yang terkait, baik yang memberikan imbalan finansial maupun tidak, yang membentuk perkembangan individu dengan cara yang mendukung pertumbuhan dalam keterampilan, pencapaian, dan kepuasan kerja. Sedangkan Triton (2005), menyimpulkan definisi karir sebagai “suatu urutan kegiatan dan tindakan yang terkait dengan pekerjaan, serta mencakup sikap, nilai - nilai, dan aspirasi seseorang terhadap semua pekerjaan atau jabatan yang telah atau sedang mereka lakukan.”

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa istilah karier merupakan pola aktivitas, pengalaman, dan urutan posisi yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang sepanjang kehidupannya. Karier tidak hanya melibatkan tugas - tugas dalam jabatan, tetapi juga pertumbuhan keterampilan, keberhasilan, pemenuhan kerja, serta sikap, nilai, dan aspirasi individu terhadap pekerjaan atau jabatan.

Pengembangan karir pegawai merupakan proses penting untuk mengoptimalkan potensi dan pencapaian individu kinerja pribadi di lingkungan kerja. Dalam konteks yang lebih luas, pengembangan karir merupakan bentuk timbal balik antara pegawai dengan organisasi atau perusahaan. Pegawai mendapatkan dukungan dan bimbingan dari organisasi dalam upaya pengembangan dan sebagai timbal balik, organisasi mengharapkan pegawai untuk menyumbangkan prestasi kerja. Perspektif ini sejalan dengan gagasan Andrew J. Dubrin (2005) yang memandang pengembangan karir sebagai upaya dalam pengelolaan sumber daya manusia dan membantu pegawai merencanakan dan membentuk masa depan karir mereka pada organisasi, sinergi antara kemajuan organisasi dan pertumbuhan individu.

Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir memiliki peran penting dalam memajukan potensi individu dan keseluruhan organisasi. Di bawah ini terdapat sejumlah tujuan pengembangan karir yang telah diuraikan oleh Andrew J. Dubrin (1982), antara lain:

1. Membantu mencapai tujuan individu dan organisasi pada konteks pengembangan karir pegawai.
2. Menunjukkan keterkaitan erat antara kesejahteraan pegawai dan perusahaan.
3. Membantu pegawai menyadari dan memahami potensi kemampuan mereka.
4. Meningkatkan ikatan antara pegawai dan perusahaan.
5. Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kesejahteraan mental pegawai.
6. Menguatkan pelaksanaan berbagai program organisasi.
7. Mengurangi tingkat pergantian pegawai (turnover) dan biaya terkait manajemen kepegawaian.
8. Menangani kejenuhan dalam profesi dan manajemen.
9. Mengembangkan analisis keseluruhan pegawai dalam perencanaan Karir.
10. Mengembangkan kesetiaan pegawai dalam jangka waktu panjang.

Melalui pengembangan karir yang efektif, organisasi dapat mengurangi tingkat pergantian pegawai, meningkatkan ikatan antara pegawai dan perusahaan, serta mengembangkan potensi pegawai untuk promosi dan pertumbuhan. Oleh karena itu, pengembangan karir tidak hanya menguntungkan bagi pegawai tetapi juga bagi organisasi, dengan menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten, termotivasi, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Implementasi program pengembangan karir yang terstruktur dan berkelanjutan merupakan investasi penting untuk masa depan organisasi yang sukses dan berdaya saing tinggi.

Sistem Merit

Para ahli sumber daya manusia memiliki beragam pandangan mengenai definisi sistem merit. Salah satunya adalah Stahl (1971) yang mengungkapkan bahwa sistem merit merupakan sistem kepegawaian di mana perbandingan kemampuan atau prestasi individu memiliki dampak pada seleksi dan perkembangan mereka dalam pekerjaan. Dalam sistem ini, kondisi kerja dan penghargaan kinerja memengaruhi tingkat kompetensi dan kelangsungan pekerjaan. Pendapat ini selaras dengan perspektif Bernard Rosen (1975), "sistem merit adalah proses yang adil dan terstruktur untuk merekrut, menggaji, mengembangkan, mempromosikan, menjaga, menegakkan disiplin, dan pensiunkan pegawai berdasarkan kemampuan dan kinerja mereka.

Namun, ada perspektif lain yang diungkapkan oleh Kellough (2022), yang memandang sistem merit sebagai kumpulan kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja dalam pekerjaan. Prinsip inti dari sistem merit adalah bahwa penempatan dan promosi pegawai harus didasarkan pada kemampuan mereka dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Sesuai dengan perspektif para pakar di atas, peneliti menyimpulkan bahwa sistem merit dalam lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kerangka kerja yang didasarkan atas prinsip bahwa seleksi, penempatan, dan promosi pegawai harus dilakukan berdasarkan kemampuan, keterampilan, dan prestasi kerja individu. Sistem ini bertujuan untuk memastikan bahwa individu yang kompeten dan berkualitas dipilih untuk tugas-tugas tertentu dalam organisasi.

Indikator pelaksanaan Sistem Merit

Menurut Simamora (1995) dalam bukunya menyatakan bahwa untuk memastikan penerapan merit system berjalan dengan efektif, ada beberapa prinsip yang harus dipenuhi yaitu:

1. Menetapkan standar kinerja yang tinggi merupakan langkah awal yang krusial. Hal ini karena memiliki ekspektasi yang rendah hanya akan mendorong pemenuhan ekspektasi minimum, sementara hasil optimal jarang tercapai jika ambisi tidak diarahkan pada yang lebih tinggi.
2. Diperlukan upaya pengembangan sistem penilaian kinerja yang tepat dan terpercaya, dengan pemberian perhatian khusus pada kriteria yang berhubungan dengan pencapaian nyata dan atribut pekerjaan yang khusus.
3. Penting bagi penyelia untuk mendapatkan pelatihan tentang mekanisme pengukuran kinerja dan keterampilan memberikan umpan balik yang bersifat konstruktif kepada bawahannya. Ini membantu mengelola kinerja yang kurang efektif dengan pendekatan yang positif dan proaktif.
4. Hubungan erat antara imbalan dan kinerja harus selalu dijaga, dengan mengandalkan penilaian kinerja setengah tahunan sebagai dasar untuk menentukan kenaikan dalam kerangka kerja sistem merit.
5. Implementasi sistem peningkatan merit yang beragam adalah kunci, yang membuat peningkatan dalam gaji menjadi lebih bermakna dan memberikan insentif yang sesuai sesuai dengan pencapaian.
6. Menerapkan sistem peningkatan merit yang beragam dengan membuat peningkatan dalam gaji menjadi lebih berarti dan memberikan insentif yang sesuai.

Manfaat Sistem Merit

Menurut pandangan Arief Daryanto (2007) manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan sistem merit dalam manajemen organisasi, mencakup beberapa aspek berikut:

1. Peningkatan Produktivitas dan Efisiensi: Sistem merit berperan besar dalam meningkatkan produktivitas dengan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien. Dampaknya dapat mengurangi biaya produksi dan, sebagai akibatnya, meningkatkan pendapatan perusahaan.
2. Pengawasan yang lebih efektif: Untuk menjaga kualitas yang diinginkan, sistem merit memerlukan pengawasan langsung, terutama pada tingkat tertentu. Ini memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa standar yang telah ditetapkan tetap terpenuhi.
3. Pengurangan Pemborosan Waktu dan Sumber Daya: Sistem merit dapat mendorong pegawai untuk mengurangi waktu yang terbuang dan memanfaatkan peralatan dengan lebih efektif. Dampaknya adalah peningkatan efisiensi operasional.
4. Penentuan Biaya Tenaga Kerja yang Akurat: Dengan sistem merit, perusahaan dapat menilai secara lebih akurat biaya yang terkait dengan tenaga kerja. Hal ini membantu dalam perencanaan anggaran dan pengelolaan sumber daya dengan lebih baik.
5. Motivasi Karyawan: Sistem merit memberikan insentif bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Karyawan tahu bahwa kinerja yang tinggi akan dihargai dengan imbalan yang sesuai, sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas.

Dengan demikian, penerapan sistem merit dalam organisasi tidak hanya memberikan manfaat finansial, tetapi juga meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan motivasi karyawan, yang semuanya berdampak positif pada kesehatan keseluruhan organisasi.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2011), penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa teks atau ucapan dan perilaku yang dapat diamati. Selanjutnya, Muhadjir (1996) menyatakan bahwa penelitian kualitatif deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk memahami masyarakat, masalah, atau fenomena dengan mengumpulkan data mendalam yang disajikan dalam bentuk naratif, bukan angka. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama, menentukan arah penelitian, memilih informan sebagai sumber data, mengumpulkan data, menyajikan hasil, dan mendiskusikan temuan. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara semi terstruktur. Informan dalam penelitian ini berjumlah 11 orang, termasuk diantaranya Kepala Biro SDM, Kepala Subauditorat, Kepala Bagian Jabatan Fungsional, Kepala Bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja, Asesor Madya, serta beberapa Pejabat Fungsional Pemeriksa. Instrumen penelitian yang digunakan meliputi peneliti, pedoman wawancara, alat perekam, kamera, dan alat tulis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Strategi Pembinaan Karir Jabatan Fungsional Pemeriksa

Pembinaan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan pemeriksa Keuangan (BPK) mengacu Rencana Strategis (Renstra) BPK 2020-2024. Dalam renstra tersebut dijelaskan bahwa salah satu misi BPK RI adalah: “melaksanakan tata kelola organisasi yang transparan dan berkesinambungan agar menjadi teladan bagi intitusi lainnya”. Untuk melaksanakan misi tersebut BPK membutuhkan dukungan SDM yang memiliki kapabilitas yang unggul dengan proses bisnis BPK.

BPK menyusun perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang dikenal dengan istilah HRM Plan. Salah satu rencana tersebut adalah penerapan sistem merit di BPK melalui manajemen talenta (*talent pool*). Untuk mewujudkannya, BPK telah menyelesaikan penyusunan pedoman manajemen talenta di lingkungan BPK, yang diresmikan dengan Peraturan Sekretaris Jenderal BPK Nomor 64 Tahun 2019. Penyusunan Pedoman talenta ini adalah salah satu implementasi strategis pada periode 2015-2019, sehingga pada periode 2020-2024 adalah tahap implementasinya.

Manajemen talenta di BPK terbagi menjadi dua model, yaitu manajemen talenta untuk jabatan manajerial, dan manajemen talenta untuk jabatan fungsional pemeriksa (JFP). Manajemen talenta untuk jabatan manajerial berfokus pada perencanaan dan suksesi jabatan manajerial, meliputi jabatan pengawas, jabatan Administrator, Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama dan JPT Madya. Sedangkan manajemen talenta untuk JFP lebih berfokus pada pengembangan keahlian dan perencanaan suksesi JFP.

Kelompok talenta untuk JFP terbagi menjadi tiga yaitu:

1. Kelompok talenta untuk jabatan pemeriksa ahli utama
2. Kelompok talenta untuk jabatan pemeriksa ahli madya, dan
3. Kelompok talenta untuk jabatan pemeriksa ahli muda.

Manajemen talenta JFP dilakukan secara berkelanjutan dengan membentuk sebuah rangkaian siklus yang meliputi:

1. Analisis Kebutuhan Talenta: Mengidentifikasi jumlah dan jenis talenta yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi;
2. Identifikasi Talenta, menyeleksi individu yang memiliki potensi dan kinerja tinggi untuk dikembangkan lebih lanjut;
3. Pengembangan dan Pemanfaatan Talenta JFP, menyediakan program pengembangan untuk meningkatkan keahlian dan kompetensi talenta JFP yang telah diidentifikasi, serta memastikan talenta tersebut digunakan secara efektif dalam berbagai tugas dan posisi yang sesuai; dan
4. Pemantauan dan Evaluasi, yaitu melakukan pemantauan secara terus-menerus terhadap perkembangan talenta dan mengevaluasi efektivitas program pengembangan yang telah dilaksanakan untuk memastikan tercapainya tujuan manajemen talenta.

Penelitian ini difokuskan untuk mengeksplorasi mekanisme dan proses identifikasi talenta, serta pemanfaatan hasil identifikasi tersebut dalam pengembangan dan suksesi kelompok talenta JFP. Keberhasilan manajemen talenta sebagai implementasi sistem merit pada pengembangan karir PNS tidak terlepas dari dukungan Unit Asesmen Center BPK. Proses identifikasi talenta berupa pemetaan dan penilaian kompetensi talenta dilaksanakan dengan menggunakan metode asesmen center. Oleh sebab itu peneliti akan melaksanakan observasi, pengamatan dokumen dan wawancara di unit asesmen center dan satuan kerja pemeriksaan pada AKN V untuk mendapatkan informasi yang menyeluruh tentang pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dalam pengembangan karir dan kompetensi JFP. Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap informan, ditemukan adanya pemahaman yang beragam mengenai strategi pembinaan karir JFP. Beberapa informan mampu menjelaskan bahwa strategi pembinaan karir JFP dilaksanakan berdasarkan manajemen talenta, sementara yang lain menyatakan bahwa strategi ini melibatkan sertifikasi, diklat jabatan, dan uji kompetensi. Berikut adalah hasil wawancara mengenai pemahaman strategi pembinaan karir JFP menurut para informan:

1. Strategi pembinaan karir JFP berdasarkan Renstra BPK, kemudian di turunkan hingga menjadi pedoman manajemen talenta BPK,
2. Pembinaan karir pegawai melalui penyusunan HRM Plan dan diimplementasikan dengan program manajemen talenta;
3. Pembinaan karir menggunakan manajemen talenta, implementasikan dengan pemetaan dan penilaian kompetensi pegawai. Bagi pegawai yang hasil penilaian rendah akan di kembangkan, sedangkan yang hasilnya bagus akan mendapat promosi,
4. Pengembangan karir untuk JFP, mengikuti diklat jabatan, menyusun DUPAK, kemudian ikut asesmen center;
5. Menggunakan prinsip sistem merit, untuk naik jabatan harus mengikuti Diklat jabatan dan asesmen center;
6. Pembinaan karir JFP sudah menggunakan sistem merit, pegawai yang bekerja lebih banyak dan sudah lulus asesmen akan lebih cepat naik pangkat/jabatan.

Dari hasil wawancara dengan para informan, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan pemahaman tentang strategi pembinaan karir Jabatan Fungsional Pemeriksa (JFP). Sebagian informan yang berasal dari Biro SDM memahami mengenai konsep dan strategi pembinaan karir jabatan fungsional menggunakan program manajemen talenta. Sedangkan para pegawai yang berasal dari subauditorat keuangan negara V menganggap juknis JFP, diklat, dan penilaian kompetensi sebagai strategi pengembangan karir JFP. Pendapat tersebut tidak sepenuhnya salah karena pada prinsipnya, pejabat fungsional yang memiliki kompetensi lebih tinggi dan kinerja lebih baik adalah talenta unggul dan

berpotensi tinggi untuk mendapatkan promosi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada variasi dalam pemahaman, elemen-elemen seperti juknis, diklat, dan penilaian kompetensi tetap merupakan bagian strategi manajemen talenta yang bertujuan untuk mengembangkan dan mempromosikan pegawai berbakat di BPK.

2. Penilaian Kompetensi Jabatan Fungsional Pemeriksa

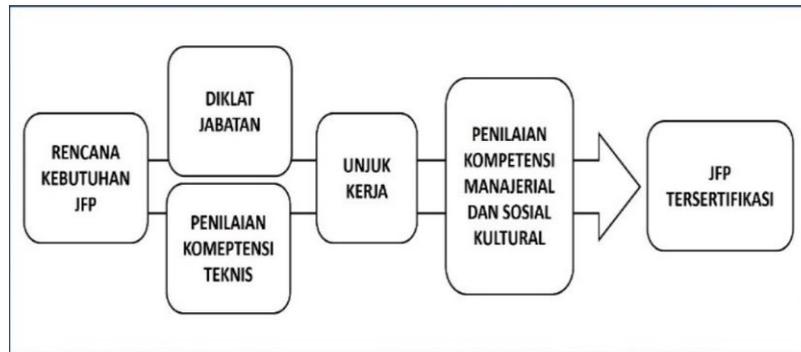
Penilaian kompetensi berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 26 Tahun 2019 pengertian penilaian kompetensi adalah proses membandingkan kompetensi yang dipersyaratkan untuk suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pemegang jabatan atau calon pemegang jabatan. Pendapat yang senada juga disampaikan oleh Hager, Gonczi, & Athanasou, (1993) adalah sebuah proses dalam menentukan apakah seorang kandidat memenuhi standar kinerja yang diperlukan, yaitu apakah mereka dapat menunjukkan kompetensi yang profesional. Berdasarkan dua pendapat tersebut peneliti dapat menarik simpulan bahwa penilaian kompetensi merupakan proses krusial dalam menentukan kelayakan seorang pegawai atau calon pegawai untuk ditempatkan suatu jabatan tertentu. Selain itu penilaian kompetensi menjadi alat penting untuk mengukur dan memastikan kapabilitas profesionalisme para pegawai, untuk berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh informan yang dilakukan melalui wawancara terstruktur diketahui bahwa mekanisme penilaian kompetensi JFP diatur secara khusus dalam Peraturan Sekretaris Jenderal BPK Nomor 15 Tahun 2021 tentang Mekanisme Sertifikasi JFP. Menurut informan 4 penilaian kompetensi JFP dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan. Mulai dari analisis kebutuhan formasi JFP oleh Biro SDM, dilanjutkan diklat jabatan, kemudian penilaian kompetensi teknis, dan dilanjutkan dengan metode asesmen center untuk menilai kompetensi manajerial dan sosial kultural. Mekanisme ini diatur dalam peraturan sekjen BPK. Jangka waktu pelaksanaannya berlangsung cukup panjang, dan dipengaruhi oleh sumber daya yang tersedia dan kondisi peserta maupun pihak penyelenggara. Selain itu Informan 5 juga menjelaskan bahwa sertifikasi jabatan atau penyelenggaraan penilaian kompetensi ini bukan hanya mengukur kompetensi, tapi juga mengembangkan potensi para pegawai atau talenta JFP. Para pejabat fungsional yang telah lulus seleksi administratif, kemudian di sekolahkan, didiklatkan, ditingkatkan kemampuannya, baik secara teori maupun praktek. Setelah itu diberikan kesempatan melaksanakan tugas tingkat lebih tinggi, atau melaksanakan tugas-tugas target jabatan. Hal ini merupakan wujud pengembangan kompetensi. Kemudian ditutup dengan asesmen center untuk menilai kemampuan manajerialnya. Jadi mekanisme sertifikasi ini menurut saya adalah pengembangan dan pengukuran kompetensi yang paripurna.

Dari hasil wawancara tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa, mekanisme sertifikasi JFP sebagai upaya penilaian kompetensi, tidak hanya bertujuan mengukur kompetensi, tetapi sebagai sarana pengembangan para talenta JFP untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya. Selain itu Penilaian kompetensi JFP diselenggarakan dalam sebuah rangkaian kegiatan, dengan menganut prinsip transparan, efektif, selaras, dan konsisten dalam pengelolaan dan pembinaan manajemen sumber daya manusia di lingkungan BPK.

Rangkaian penilaian kompetensi JFP terdiri dari 5 tahap, sesuai dengan ilustrasi pada Gambar 1 dibawah ini.

Gambar 1. Rangkaian Penilaian Kompetensi JFP dalam Mekanisme Sertifikasi Jabatan



Sumber : Peraturan Sekjen BPK Nomor 15 tahun 2021

Penjelasan mengenai rangkaian sertifikasi jabatan dan penilaian kompetensi sebagaimana pada gambar diatas adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan Kebutuhan Penilaian Kompetensi JFP

Berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal BPK Nomor 15 Tahun 2021, rangkaian sertifikasi jabatan dimulai dengan membuat perencanaan kebutuhan yang dilakukan oleh Biro SDM. Bagian Perencanaan dan mutasi, dan Bagian Jabatan Fungsional pada Biro SDM membuat analisa kebutuhan dengan memperhitungkan jumlah formasi, anggaran yang tersedia, jumlah calon peserta yang akan naik ke jenjang ke jabatan Pemeriksa Ahli Muda, Jabatan pemeriksa Ahli Madya dan pemeriksa Ahli Utama. Selanjutnya hasil analisa kebutuhan tersebut disusun menjadi rencana pemenuhan kebutuhan JFP, dan disampaikan kepada Sekretaris Jenderal BPK untuk mendapat masukan dan persetujuan. Sekretaris Jenderal selanjutnya mengumumkan rencana pemenuhan kebutuhan JFP secara terbuka dan meminta seluruh pimpinan unit kerja untuk mengusulkan pejabat fungsional yang direkomendasikan untuk mengikuti proses penilaian kompetensi JFP. Pejabat fungsional yang berminat dan telah memenuhi persyaratan dapat mengajukan pernyataan kesediaan mengikuti proses penilaian kompetensi JFP ditujukan kepada Sekretaris Jenderal BPK dengan mengirimkan surat tersebut melalui kepala Biro SDM disertai rekomendasi dari atasan langsung.

Persyaratan yang wajib dipenuhi pejabat fungsional untuk mengikuti rangkaian penilaian kompetensi, sesuai pedoman meknisme sertifikasi adalah sebagai berikut:

- 1) Telah menduduki jabatan setingkat lebih rendah dari jabatan yang dituju sekurangnya 2 (dua) tahun.
- 2) Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serendahnya bernilai baik selama 2 (dua) tahun terakhir.
- 3) Tidak sedang menjalani hukuman disiplin dan/atau pelanggaran Kode Etik BPK.
- 4) Menyampaikan Surat Pernyataan Kesediaan mengikuti proses penilaian kompetensi JFP.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 peneliti memperoleh informasi bahwa pada tahap ini sudah dilaksanakan penilaian atau seleksi secara tidak langsung. Atasan langsung para pejabat fungsional akan menyeleksi secara langsung mana yang layak dan tidak layak untuk di rekomendasikan. Selain seleksi administratif, Biro SDM juga melakukan verifikasi mengenai catatan hukdis (hukuman disiplin) dan pelanggaran kode

etik sesuai basis data yang dimiliki internal Biro SDM, atau basis data dari Inspektorat Penegakan Integritas. Calon peserta yang bersih dari catatan hukuman disiplin dan pelanggaran kode etik selanjutnya diarahkan untuk mengikuti tahap berikutnya, yaitu diklat kenaikan jenjang JFP. Bagi calon peserta yang namanya tercantum dalam catatan hukdis dan pelanggaran kode etik, otomatis peserta tersebut dinyatakan gugur dan tidak bisa mengikuti rangkaian selanjutnya.

b. Diklat Jabatan Dan Penilaian Kompetensi Teknis

Diklat jabatan fungsional berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 24 Tahun 2016 tentang Pedoman Teknis Pelatihan Jabatan Aparatur Sipil Negara, adalah pendidikan dan latihan yang dilaksanakan untuk melengkapi persyaratan kompetensi sesuai jabatan fungsional yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas jabatannya. Dalam konteks jabatan fungsional pemeriksa, diklat jabatan dapat diartikan sebagai program pelatihan yang bertujuan memberikan pengetahuan dan keterampilan secara cermat dan terukur kepada para pemeriksa agar dapat melaksanakan jabatan dan tanggung jawabnya dalam jenjang jabatan yang dituju sebagai salah satu syarat untuk diangkat dalam jabatan tersebut.

Badiklat PKN BPK akan menyelenggarakan diklat jabatan fungsional pemeriksa untuk menduduki jabatan setingkat lebih tinggi pada jabatan fungsional pemeriksa ahli Muda, pemeriksa ahli madya, dan pemeriksa ahli utama. Ketentuan lebih rinci mengenai diklat jabatan tersebut dapat dilihat pada penjelasan berikut:

- 1) Diklat JFP Ahli Muda, diikuti oleh pejabat fungsional pemeriksa ahli pertama sebagai prasyarat kenaikan dalam jabatan fungsional pemeriksa ahli Muda, diselenggarakan dengan menempuh pembelajaran sebanyak 430 jam pelajaran (JP) dalam waktu 94 hari, mulai dari 5 Juli 2023 sampai dengan 30 Oktober 2023. Diikuti oleh 152 peserta yang dibagi dalam 5 rombongan belajar.
- 2) Diklat JFP Ahli Madya, diikuti oleh pejabat fungsional pemeriksa ahli pertama sebagai prasyarat kenaikan dalam jabatan fungsional pemeriksa ahli Muda, diselenggarakan dengan menempuh pembelajaran sebanyak 380 JP dalam waktu 96 hari, mulai dari 7 Agustus 2023 sampai dengan 27 November 2023. Diikuti oleh 151 peserta yang dibagi dalam 5 rombongan belajar.
- 3) Diklat JFP Ahli Utama, diikuti oleh pejabat fungsional pemeriksa ahli pertama sebagai prasyarat kenaikan dalam JFP Ahli Utama, diselenggarakan dengan menempuh pembelajaran sebanyak 130 JP dalam waktu 52 hari dan satu rombongan belajar. Kegiatan diklat dimulai 10 Oktober 2023 sampai dengan 7 Desember 2023.

Penyelenggaraan diklat JFP dilaksanakan oleh Badiklat PKN berpedoman kepada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 24 Tahun 2016 tentang Pedoman Teknis Pelatihan Jabatan Aparatur Sipil Negara. Diklat ini menggunakan tiga metode pembelajaran, yaitu:

- 1) Metode pembelajaran jarak jauh (*distance learning*), diselenggarakan secara daring melalui aplikasi Zoom Meeting. Setiap peserta diklat mengikuti proses pembelajaran dari kantor masing-masing, sementara pengajar menyampaikan materi dari Badiklat PKN. Selain Zoom Meeting, metode pembelajaran ini juga memanfaatkan aplikasi Learning Management System (LMS) sebagai platform untuk presensi kehadiran, mengunduh materi pembelajaran, dan mengunggah tugas atau tes yang diberikan oleh pengajar. Mata pelajaran yang diajarkan melalui pembelajaran jarak jauh ini cenderung bersifat teoritis dan tidak memerlukan praktek langsung.

- 2) Metode pembelajaran klasikal (Classical Learning), dilakukan di dalam kelas, di mana semua peserta dikumpulkan dalam sebuah forum kelas di Badiklat PKN atau Balai Diklat yang telah ditunjuk. Pendekatan ini digunakan khususnya untuk membahas mata pelajaran yang membutuhkan interaksi langsung untuk praktiknya. Selain kegiatan pembelajaran di dalam kelas, peserta juga terlibat dalam kegiatan sosial lainnya, termasuk olahraga, pembinaan mental, dan kegiatan rohani, yang diadakan selama periode diklat. Selama sesi pembelajaran klasikal, semua peserta disediakan dengan akomodasi berupa fasilitas penginapan yang wajib digunakan di asrama selama proses diklat berlangsung.
- 3) Metode praktek lapangan (on the job training), Peserta diklat jabatan diberikan tugas praktek lapangan untuk mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh selama sesi sebelumnya. Mereka ditempatkan di unit kerja yang berkaitan dengan pemeriksaan untuk memperdalam pemahaman dan mempraktekkan pengetahuan pada jabatan setingkat lebih tinggi. Selama pelaksanaan On the Job Training (OJT), peserta akan dibimbing oleh seorang mentor. Sebelum memulai praktek di unit kerja, peserta harus menyusun proposal kegiatan yang akan direview oleh mentor. Proposal tersebut kemudian akan disampaikan kepada tim penilai untuk mendapatkan persetujuan. Setelah mendapat persetujuan, peserta akan menjalankan tugas pada jabatan setingkat lebih tinggi sesuai dengan proposal yang disusun. Mentor akan memberikan bimbingan dan review kinerja peserta selama menjalankan tugas tersebut. Setelah selesai masa OJT, peserta harus menyusun laporan kegiatan dan mempresentasikannya dalam sidang pelaporan OJT.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan sebagai peserta diklat peneliti dapat menyimpulkan bahwa penyelenggaraan diklat dilaksanakan secara daring dan luring. Penyampaian materi yang lebih banyak muatan teoritis disampaikan secara daring, sedangkan materi diklat yang membutuhkan keseriusan dan ketelitian serta tatap muka dalam penyampaian, dilaksanakan secara luring atau tatap muka. Kemudian terdapat kendala yang cukup menjadi perhatian bagi peserta diklat yang pada satuan kerjanya memiliki jumlah pemeriksa ahli muda lebih banyak dibanding pemeriksa ahli pertama. Kesempatan menjadi ketua tim pemeriksaan pada satuan kerja tersebut lebih sulit, sehingga perlu melakukan magang atau OJT pada satuan kerja yang lain.

c. Penilaian Kompetensi Teknis

Setelah menyelesaikan diklat jabatan, tahap selanjutnya adalah proses penilaian kompetensi teknis JFP. Biro SDM dan Badiklat PKN melaksanakan penilaian ini paling lambat 7 (tujuh) hari setelah peserta diklat jabatan dinyatakan lulus. Standar yang digunakan dalam penilaian ini adalah Kamus Kompetensi JFP yang diatur dalam Keputusan Sekretaris Jenderal BPK Nomor 335 Tahun 2011 yang telah diperbaharui dengan Peraturan Sekretaris Jenderal BPK Nomor 46 tahun 2022 tentang Kamus Kompetensi teknis JFP.

Kamus Kompetensi Teknis yang dimaksud dalam peraturan tersebut adalah daftar informasi mengenai 6 (enam) jenis kompetensi teknis yang wajib dimiliki, definisi kompetensi teknis, deskripsi kompetensi teknis, dan indikator perilaku untuk setiap level kompetensi teknis yang diperlukan dalam tiap jenjang JFP. Enam jenis kompetensi teknis yang dimaksud antara lain:

- 1) Implementasi standar pemeriksaan, merupakan kemampuan pegawai dalam memahami, melaksanakan, mengarahkan, mengevaluasi, dan menjamin langkah pemeriksaan telah sesuai dengan standar pemeriksaan keuangan serta mengembangkan sebuah konsep teori pada standar pemeriksaan keuangan negara dan atau standar lainnya.

- 2) Analisis peraturan perundang-undangan pengelolaan keuangan negara, adalah kemampuan memahami, menganalisis, mengarahkan, mengevaluasi, dan menjamin ketepatan penggunaan peraturan perundang-undangan pengelolaan keuangan negara dalam proses pemeriksaan serta rekomendasi perbaikan atas ketidakselarasan dan ketidaksesuaian implementasinya di entitas pemeriksaan.
- 3) Penilaian entitas pemeriksaan, merupakan kemampuan memahami, menganalisis, menyimpulkan, mengevaluasi, dan menjamin ketepatan simpulan mengenai implementasi proses bisnis, pengelolaan risiko dan atau sistem pengendalian internal (SPI), dan rekomendasi perbaikan yang memberikan nilai tambah bagi entitas pemeriksaan serta mengembangkan konsep terhadap permasalahan dan aturan terkait.
- 4) Pengelolaan data menjadi bukti dan dokumentasi pemeriksaan, adalah kemampuan memahami, melaksanakan, merancang, mengarahkan, mengevaluasi, dan menjamin kegiatan pengumpulan, pengolahan dan analisis data menjadi bukti pemeriksaan, serta dokumentasi pemeriksaan telah menjawab tujuan pemeriksaan, dan mengembangkan konsep terhadap permasalahan dan aturan terkait.
- 5) Advokasi dalam pemeriksaan, merupakan kemampuan memahami konsep advokasi, menyampaikan informasi, menjaga hubungan baik, dan meyakinkan pemangku kepentingan untuk mendukung tercapainya tujuan pemeriksaan, dan
- 6) Pelaporan hasil pemeriksaan, adalah sebuah kemampuan untuk memahami, menyusun, mengevaluasi, dan menjamin Laporan Hasil Pemeriksaan secara lengkap, akurat, objektif, meyakinkan, jelas, dan ringkas serta mengembangkan konsep/teori pada perangkat lunak terkait.

Dalam kamus kompetensi teknis, keenam jenis kompetensi tersebut diklasifikasikan ke dalam lima tingkat/level pemahaman yang berbeda. Tingkat pemahaman dan penguasaan terhadap kompetensi tersebut akan bervariasi sesuai dengan tingkat jabatan yang diemban oleh seorang pejabat fungsional pemeriksa.

Pelaksanaan penilaian Kompetensi Teknis dilaksanakan mengacu pada Permen PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN dan Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi PNS. BPK sebagai instansi yang bertanggung jawab atas pembinaan Jabatan Fungsional Pemeriksa (JFP), melaksanakan penilaian kompetensi teknis dengan cara membandingkan kompetensi yang dimiliki oleh peserta dengan standar perilaku pada setiap level jabatan yang terdapat dalam kamus kompetensi teknis JFP. Penilaian ini dilaksanakan selama satu hari dan diikuti oleh peserta diklat yang telah dinyatakan lulus. Metode yang digunakan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta terhadap enam kompetensi tersebut adalah melalui tes tertulis atau Computer Assisted Test (CAT) dan tes tertulis.

- 1) Tes Berbantuan Komputer / *Computer Assisted test* (CAT), Pada tes ini setiap peserta membaca dan menjawab persoalan dengan menggunakan komputer. Soal yang digunakan antar peserta adalah sama, namun dengan nomor yang diacak sehingga dapat menghindari kerjasama dalam menjawab soal ujian. Penilaian terhadap jawaban peserta dilakukan oleh komputer sehingga hasil tes dapat diperoleh lebih cepat. Jika dalam kondisi tertentu pihak penyelenggara tidak dapat melaksanakan tes menggunakan CAT, maka pelaksanaan tes dapat menggunakan tes tertulis.
- 2) Tes Tertulis, merupakan tes atau ujian menggunakan soal tertulis berupa gabungan antara pilihan ganda, isian langsung dan soal simulasi essay. Peserta menjawab soal-soal tersebut secara tertulis dalam lembar jawaban yang telah disediakan panitia. Proses penilaian terhadap lembar jawaban peserta dilakukan secara manual.

Selanjutnya berdasarkan peraturan sekjen BPK nomor 15 tahun 2021 tentang mekanisme sertifikasi JFP, dijelaskan bahwa hasil akhir penilaian kompetensi teknis dibagi menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu:

- 1) Memenuhi Syarat (MS), peserta dinilai telah memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan.
- 2) Masih Memenuhi Syarat (MMS), peserta dinilai masih memenuhi standar kompetensi, namun dengan beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.
- 3) Kurang Memenuhi Syarat (KMS), peserta dinilai belum sepenuhnya memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan.

Peserta yang dinyatakan lulus adalah peserta yang memperoleh predikat memenuhi Syarat dan Masih Memenuhi Syarat. Kelulusan penilaian kompetensi teknis menjadi dasar pemberian penugasan kepada Pemeriksa oleh Pemberi Tugas dalam tahapan Unjuk Kerja. Pemeriksa yang tidak lulus pada tahap ini dinyatakan tidak dapat mengikuti tahapan berikutnya.

d. Unjuk Kerja

Pada tahapan Unjuk Kerja, peserta Mekanisme Sertifikasi JFP kembali ke unit kerja masing-masing untuk diberi kesempatan melaksanakan tahapan Unjuk Kerja setelah melalui tahapan Diklat Jabatan dan Uji Kompetensi Teknis. Sebagai wujud komitmen pemberi tugas, maka peserta ditugaskan pada penugasan pemeriksaan (pendahuluan dan/atau terinci) untuk menunjukkan pengetahuan dan skill yang telah diperoleh dalam tahapan sebelumnya. Penugasan dimaksud merupakan bagian dari SKP pegawai yang telah direncanakan sebelumnya ketika mendapatkan rekomendasi dari pimpinan unit kerja. Dalam tahapan Unjuk Kerja ini, peserta akan dinilai kinerjanya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal sesuai dengan moral maupun etika. Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hasil dari penilaian kinerja ini dapat digunakan oleh organisasi sebagai penentuan *reward/punishment*, bahan pertimbangan promosi dan mutasi pegawai, dan memberikan informasi mengenai kebutuhan diklat pegawai.

Penilaian kinerja pegawai BPK telah diatur dalam Keputusan Sekretaris Jenderal BPK Nomor 101 Tahun 2014 tentang Pedoman Manajemen Kinerja Individu pada Pelaksana BPK. Sedangkan untuk penilaian tugas pemeriksaan telah ditetapkan Keputusan Sekjen BPK Nomor 139 Tahun 2014 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pelaksanaan Pemeriksaan pada Pelaksana BPK, yang merupakan subsistem Manajemen Kinerja Individu (MAKIN).

Pada tahap Unjuk Kerja, kinerja pejabat fungsional tersebut dinilai menggunakan perangkat Penilaian Kinerja Pelaksanaan Pemeriksaan (PKPP). Hasil penilaian kinerja tersebut juga digunakan sebagai penilaian pelaksanaan tugas dalam SKP pada tahun berjalan. Lembar Nilai Penilaian Kinerja Pelaksanaan Pemeriksaan (NKPPP) adalah output perangkat PKPP yang hasilnya menjadi sumber penilaian kinerja Mekanisme Sertifikasi JFP pada tahapan Unjuk Kerja.

Pelaksanaan Unjuk kerja

Dalam tahapan Unjuk Kerja, penilaian kinerja dilakukan untuk menilai implementasi jabatan yang akan diduduki oleh peserta setelah melalui rangkaian Mekanisme Sertifikasi JFP. Tahapan Unjuk Kerja dalam Mekanisme Sertifikasi JFP dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pemeriksa yang telah memiliki STTPP dan lulus Uji Kompetensi Teknis dengan klasifikasi “Memenuhi Syarat” dan “Masih Memenuhi Syarat”, diberikan kesempatan untuk melakukan penugasan pemeriksaan sebanyak dua kali dengan tim pemeriksaan yang berbeda untuk peserta sertifikasi Pemeriksa Ahli Muda dan Pemeriksa Ahli Madya, sedangkan peserta Sertifikasi Ahli Utama diberikan kesempatan untuk melakukan penugasan pemeriksaan sebanyak 3 (tiga) kali. Khusus untuk penugasan Pemeriksaan ahli utama dilakukan sekali di dalam unit kerjanya dan 2 (dua) kali di luar unit kerjanya. Penugasan untuk Ahli Utama diusulkan oleh pimpinan unit kerja setingkat Pejabat Tinggi Madya berdasarkan hasil Uji Kompetensi Teknis yang disampaikan oleh Biro SDM.

Penilaian kinerja atas penugasan peserta Mekanisme Sertifikasi JFP tersebut dilaksanakan sebagaimana penilaian individu atas suatu penugasan berdasarkan unsur pemeriksaan pada Uji Kompetensi Teknis sebagaimana diatur dalam Juklak PKPP untuk dapat memberikan gambaran implementasi kompetensi tersebut dalam pelaksanaan tugas pemeriksaan.

Tahapan Unjuk Kerja memainkan peran yang sangat penting dalam membantu pengembangan kompetensi JFP. Proses ini memberikan kesempatan kepada pemeriksa untuk melaksanakan penugasan pemeriksaan dengan tim yang berbeda, dengan tujuan untuk menilai implementasi kompetensi yang mereka miliki dalam situasi nyata. Penilaian ini tidak hanya membantu memastikan bahwa peserta sertifikasi memiliki kompetensi yang diperlukan, tetapi juga memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana mereka akan melaksanakan tugas pemeriksaan di lingkungan kerja mereka. Melalui penugasan dan penilaian yang terstruktur ini, diharapkan dapat tercapai peningkatan kinerja dan profesionalisme para pemeriksa di berbagai tingkat jabatan.

Dalam tahapan Unjuk Kerja, penilaian kinerja dilakukan oleh tiga penilai. penjelasan lebih lanjut mengenai pembagian penilai unjuk kerja sebagai berikut:

- 1) Penilai 1, Pengendali teknis yang dimaksud dalam surat tugas
- 2) Penilai 2, Pejabat Struktural Pemeriksaan setingkat Pimpinan Tinggi Pratama
- 3) Penilai 3, Coach yang ditunjuk oleh Biro SDM dengan berkoordinasi dengan Badiklat PKN

Coach yang dimaksud dalam hal ini adalah pembimbing yang telah ditugaskan oleh Biro SDM untuk membimbing peserta Mekanisme Sertifikasi JFP, berkoordinasi dengan Badiklat PKN. Pembimbing dapat merupakan seorang dengan kompetensi Pemeriksaan yang memadai dan dapat merupakan seorang Pejabat Struktural Pemeriksaan, seorang Pemeriksa dengan jabatan yang lebih tinggi, ataupun pelaksana lainnya yang dipandang memiliki kompetensi yang memadai untuk memberikan bimbingan dalam tahapan Unjuk Kerja. Hasil penilaian disampaikan kepada pimpinan unit kerja untuk mendapatkan pertimbangan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan peneliti dapat menyimpulkan informasi bahwa pada AKN V formasi jabatan fungsional pemeriksa tidak sesuai dengan kebutuhan dan analisa beban kerja. Jumlah pemeriksa ahli muda lebih banyak dari jumlah pemeriksa ahli pertama. Sehingga ketika peserta unjuk kerja dengan jabatan pemeriksa ahli pertama, akan kesulitan untuk mendapatkan penugasan setingkat lebih tinggi, karena peran ketua tim dalam pemeriksaan akan ditugaskan kepada pemeriksa ahli muda. Sehingga peserta tersebut harus melakukan proses unjuk kerja di satuan kerja yang lain.

e. Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural

Kompetensi Manajerial adalah serangkaian pengetahuan, keterampilan, serta sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi secara efektif. Kompetensi ini mencakup kemampuan strategis

dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan, manajemen sumber daya, serta pengembangan tim yang selaras dengan tujuan organisasi. selanjutnya pengertian Kompetensi Sosial Kultural adalah kemampuan yang merujuk pada pengetahuan, keterampilan, serta sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan, yang berhubungan dengan kemampuan individu dalam berinteraksi dengan masyarakat yang beragam dalam hal agama, suku, budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi, dan prinsip. Kompetensi ini esensial bagi setiap pemegang jabatan agar dapat mencapai hasil kerja yang optimal sesuai dengan peran, fungsi, dan tanggung jawab jabatannya.

Untuk menilai kedua kompetensi ini, dilakukan berbagai bentuk pengujian yang meliputi uji kemampuan berpikir (*ability test* atau *cognitive test*), uji preferensi, simulasi, dan wawancara. Pemilihan bentuk pengujian diserahkan kepada penguji atau *assessor*, yang berperan penting dalam menilai secara objektif dan menyeluruh. Metode *Assessment Center* adalah pendekatan terstandar yang digunakan untuk mengukur kompetensi dan memprediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan. Metode ini menggunakan berbagai alat ukur atau simulasi yang disesuaikan dengan kompetensi jabatan yang relevan dan dilaksanakan oleh beberapa asesor yang berpengalaman. *Assessment Center* bertujuan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas individu secara komprehensif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan secara sistematis melalui analisis pekerjaan yang mendalam. Dengan demikian, hasil penilaian diharapkan dapat menggambarkan kriteria spesifik yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang ada, sehingga memastikan individu yang terpilih mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab jabatannya dengan kompeten.

Melalui pendekatan yang komprehensif dan terstruktur ini, diharapkan pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural dapat dilakukan secara optimal, sehingga para pemimpin dan pegawai dalam organisasi dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan dan visi organisasi. Pelaksanaan penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural menggunakan metode *asesmen center* terbagi dalam beberapa tahap sebagai berikut:

1) Tahap perencanaan penilaian

Biro SDM BPK menyusun rencana penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural dengan memperhatikan kebutuhan pegawai atau formasi JFP pada setiap satuan kerja bidang pemeriksaan. Bagian Jabatan Fungsional pada Biro SDM melakukan pemeringkatan calon peserta berdasarkan beberapa faktor, yaitu: hasil kelulusan Diklat Jabatan dengan bobot 30%, hasil penilaian kompetensi teknis dengan bobot 30%, hasil penilaian unjuk kerja dengan bobot 40%. Daftar tersebut kemudian dibandingkan dengan catatan hukuman disiplin dan pelanggaran kode etik pada basis data Inspektorat Penegakan Integritas. Pemeringkatan ini bertujuan untuk menentukan urutan pemanggilan jika terjadi kendala keterbatasan sumber daya dalam proses penilaian kompetensi. Setelah urutan pemanggilan tersebut diverifikasi, Bagian Jabatan Fungsional menyerahkan daftar tersebut kepada unit *Asesmen Center* BPK untuk pemanggilan peserta dan pelaksanaan penilaian kompetensi.

Dua minggu menjelang pelaksanaan penilaian kompetensi, Unit *Asesmen Center* BPK mengirimkan undangan kepada calon peserta melalui nota dinas dari Kepala Biro SDM. Nota dinas tersebut menjelaskan jadwal tiap peserta dan beberapa formulir yang harus diisi, seperti formulir *critical incident*, formulir daftar riwayat hidup, dan pakta integritas. Satu minggu sebelum pelaksanaan, unit *asesmen center* mengkonfirmasi kesiapan para calon peserta untuk mengikuti penilaian kompetensi, dan mengumpulkan formulir yang telah dibagikan sebelumnya. Calon peserta yang

tidak dapat mengikuti penilaian kompetensi karena sakit atau alasan penting lainnya akan dijadwalkan untuk mengikuti penilaian kompetensi pada periode berikutnya.

2) Tahap Persiapan

Agar kegiatan penilaian kompetensi berjalan lancar dan efektif, Unit Asesmen Center mengadakan sosialisasi tentang prosedur teknis kepada para peserta. Sosialisasi ini dilaksanakan satu hari sebelum kegiatan penilaian kompetensi dilaksanakan dan dihadiri oleh pejabat struktural Biro SDM sebagai perwakilan pejabat pembina kepegawaian, tim panitia penilaian kompetensi, dan seluruh peserta. Sosialisasi ini menjelaskan mekanisme penilaian, jadwal acara, dan hal-hal teknis lain yang harus dilakukan oleh peserta selama penilaian kompetensi berlangsung. Dengan penjelasan ini diharapkan kegiatan dapat berjalan efektif tanpa mendapat hambatan yang berarti.

Kegiatan lain dalam tahap persiapan adalah pertemuan atau rapat asesor, yang dikenal dengan istilah "asesor meeting." Asesor meeting melibatkan Admin atau ketua panitia penilaian kompetensi, asesor, dan seluruh tim pelaksana penilaian kompetensi. Dalam pertemuan ini, seluruh tim akan menyepakati berbagai hal terkait pelaksanaan penilaian kompetensi. Admin memberikan pengarahan dan penjelasan mengenai tujuan, target jabatan, jadwal kegiatan, simulasi yang digunakan, dan hal lainnya untuk disepakati bersama agar kegiatan penilaian kompetensi yang dilakukan asesor berjalan secara objektif.

Penyiapan sarana dan prasarana dalam kegiatan penilaian kompetensi sangat penting untuk dilakukan. Kebutuhan sarana dan prasarana tergantung pada metode assessment center yang digunakan. Jika penilaian kompetensi dilakukan secara tatap muka/klasikal, maka sarana yang perlu disiapkan meliputi ruang yang cukup untuk menampung seluruh peserta dan asesor, alat tulis kantor, penggandaan alat ukur, konsumsi untuk peserta dan asesor, serta tempat penyimpanan berkas assessment center. Sebaliknya, jika penilaian kompetensi dilakukan secara jarak jauh/daring, kebutuhan sarana fisik dapat diminimalisasi, tetapi persiapan sarana digital dan program atau aplikasi harus lebih matang. Selain perangkat keras seperti komputer atau laptop, prasarana seperti jaringan internet sangat penting untuk disiapkan.

3) Tahapan pelaksanaan

rangkaian pelaksanaan metode asesmen center yang untuk mengukur kompetensi manajerial dan sosial kultural adalah sebagai berikut:

a) Pengarahan asesi/peserta

Metode assessment center di BPK dilaksanakan secara berkelompok atau batch, dengan setiap batch terdiri dari tiga hingga enam peserta/asesi. Kelompok asesi ini akan mengikuti berbagai alat penilaian atau simulasi tertentu. Agar assessment center berjalan lancar, sebelum kegiatan dimulai, diadakan sesi pengarahan oleh admin assessment. Admin assessment adalah seorang asesor senior yang bertugas memimpin dan mengarahkan pelaksanaan assessment pada setiap batch. Admin memberikan pengarahan kepada peserta dan asesor, menjelaskan jadwal kegiatan, serta cara asesi mengerjakan setiap simulasi. Selain itu, admin juga menjelaskan hak dan kewajiban, serta tata tertib yang harus dipatuhi oleh asesi. Jika assessment center dilaksanakan secara tatap muka/klasikal, admin juga menjelaskan sarana dan prasarana yang dapat

digunakan asesi untuk menunjang kebutuhan mereka selama kegiatan assessment center berlangsung.

b) Pengambilan Data

Pengambilan data pada metode asesmen center dilaksanakan melalui serangkaian tes atau simulasi. Metode asesmen center yang digunakan untuk menilai target jabatan fungsional pemeriksa ahli muda dan pemeriksa ahli madya adalah metode sedang.

Kompetensi yang dinilai berdasarkan Peraturan Menteri Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 38 Tahun 2017 tentang kompetensi Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN). Pada peraturan ini dijelaskan bahwa terdapat 9 kompetensi manajerial dan sosial kultural yang wajib dimiliki seorang ASN diantaranya:

- (1) Integritas
- (2) Kerjasama
- (3) Komunikasi
- (4) Orientasi Pada Hasil
- (5) Pelayanan Publik
- (6) Pengembangan Diri dan Orang Lain
- (7) Mengelola Perubahan
- (8) Pengambilan Keputusan, dan
- (9) Perekat Bangsa

Sembilan kompetensi tersebut akan diukur menggunakan minimal dua alat ukur atau simulasi tambahan. Simulasi yang digunakan oleh Unit Asesmen Center BPK meliputi:

- (1) teknik wawancara kompetensi,
- (2) tes psikologi,
- (3) simulasi problem analisis,
- (4) simulasi diskusi kelompok, dan
- (5) simulasi manajemen peran.

Setiap asesi diobservasi oleh asesor yang berbeda pada setiap simulasi. Selama observasi, asesor mencatat setiap bukti perilaku dari asesi dan menyimpan catatan tersebut sebagai data asesmen center. Selanjutnya, asesor memberikan nilai atau skor kompetensi berdasarkan eviden yang telah dimasukkan ke dalam formulir pengolahan data. Skor kompetensi ditentukan dengan membandingkan eviden dengan kriteria kompetensi pada setiap level dalam kamus kompetensi ASN. Aesor wajib memberikan skor secara objektif berdasarkan kesesuaian antara bukti perilaku yang diamati dan standar yang ditetapkan dalam kamus kompetensi.

c) Integrasi Data

Para asesor yang bertugas dalam batch asesmen yang sama akan menghadiri Asesor Meeting untuk melakukan integrasi data asesmen. Asesor Meeting merupakan forum di mana para asesor dan admin penilaian kompetensi berkumpul untuk membahas nilai kompetensi setiap assessee. Pertemuan ini diadakan setelah para asesor menyelesaikan proses coding dan skoring nilai asesi pada setiap simulasi.

Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan, Asesor Meeting terdiri dari dua tahap. Tahap pertama melibatkan diskusi antara seorang asesor yang bertugas dengan asesor senior. Diskusi ini bertujuan untuk mereview dan memvalidasi skoring yang telah dilakukan, sehingga skor yang diperoleh dapat dianggap objektif. Setelah seluruh asesor lain menyelesaikan diskusi tahap pertama, admin akan menjadwalkan pertemuan tahap kedua.

Pada Asesor Meeting tahap kedua, seluruh asesor yang bertugas dalam satu batch yang sama dipimpin oleh admin untuk menggabungkan seluruh eviden, bukti perilaku, dan

informasi yang terkumpul tentang setiap assessee dalam setiap simulasi. Selama diskusi, setiap asesor memberikan pendapat dan penilaian untuk mencapai konsensus mengenai nilai akhir yang diperoleh oleh assessee. Dari integrasi data asesmen ini, akan dihasilkan profil kompetensi assessee terhadap jabatan target.

Hasil penilaian akhir dari integrasi data asesmen digunakan untuk menentukan kategori Job Person Match (JPM). JPM adalah perbandingan antara nilai kompetensi assessee dengan level kompetensi Standar Jabatan, yang dinyatakan dalam bentuk persentase. JPM terdiri dari tiga kategori:

- (1) Memenuhi Syarat (MS), jika mencapai presentase nilai lebih dari atau sama dengan 80 (delapan puluh).
- (2) Masih Memenuhi Syarat (MMS), jika mencapai persentase nilai dalam rentang lebih dari atau sama dengan 68 (enam puluh delapan) sampai kurang dari 80 (delapan puluh).
- (3) Kurang Memenuhi Syarat (KMS), jika mencapai presentase nilai di bawah 68 (enam puluh delapan).

Assessee yang mendapatkan kategori Memenuhi Syarat dan Masih Memenuhi Syarat dapat dipertimbangkan untuk masuk dalam daftar yang direkomendasikan memperoleh promosi jabatan, sedangkan assessee yang memperoleh kategori Kurang Memenuhi Syarat tidak dapat direkomendasikan untuk mendapat promosi. Assessee tersebut dapat kembali mengikuti penilaian kompetensi manajerial dan sosial-kultural setelah mengikuti prosedur seleksi pada periode selanjutnya.

d) Pelaporan

Setelah proses integrasi data dan penentuan hasil akhir asesmen center untuk seluruh asesi selesai dilaksanakan, para asesor akan menyusun laporan penilaian kompetensi. Laporan ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada pihak-pihak terkait mengenai pelaksanaan dan hasil penilaian kompetensi. Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan, terdapat tiga jenis laporan yang disusun oleh tim asesmen center, yaitu:

- (1) Laporan Rekapitulasi Hasil Asesmen Center: Laporan ini berisi daftar nilai dan persentase Job Person Match (JPM) seluruh peserta penilaian kompetensi untuk setiap target jabatan. Laporan ini disusun dan disampaikan kepada Bagian Jabatan Fungsional pada Biro SDM sebagai bahan informasi dalam pengelolaan karir jabatan fungsional.
- (2) Laporan Kompetensi Individu: Laporan ini merupakan deskripsi tertulis atas hasil penilaian Asesmen Center. Informasi dalam laporan kompetensi individu mencakup identitas pegawai, profil kompetensi, uraian mengenai area kekuatan dan area pengembangan, rekomendasi hasil penilaian, dan saran pengembangan. Laporan ini disusun secara terstruktur, dan menggunakan bahasa sederhana sehingga mudah dipahami. Dengan membaca laporan ini, pegawai diharapkan dapat mengetahui profil kompetensi yang dimilikinya, mengetahui kelebihan dan area pengembangan, untuk dapat menyesuaikan kompetensinya dengan standar kompetensi jabatan setingkat lebih tinggi. Dengan demikian, pegawai mampu menyusun rencana pengembangan kompetensi secara mandiri, demi kepentingan organisasi.
- (3) Laporan Penyelenggaraan Kegiatan Asesmen Center: Laporan ini merupakan bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan penilaian kompetensi manajerial dan sosial-kultural sesuai permintaan pihak terkait. Informasi dalam laporan ini menjelaskan tentang bentuk kegiatan, maksud dan tujuan kegiatan, waktu penyelenggaraan, tim penilai yang terlibat, susunan acara, pembiayaan yang digunakan, dan lain sebagainya. Selain itu, pada laporan ini juga dijelaskan

mengenai kelebihan dan kendala-kendala yang dihadapi, serta tindakan penyelesaiannya. Dengan laporan ini, diharapkan akan menjadi evaluasi dan perbaikan dalam penyelenggaraan penilaian kompetensi yang lebih baik di masa depan.

Dalam Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi, semua dokumen yang terkait proses Assessment Center wajib dijamin kerahasiaannya. Dokumen-dokumen tersebut meliputi lembar persoalan pada tiap simulasi, data hasil observasi, bukti perilaku, catatan hasil integrasi, dan laporan hasil Assessment Center. Dokumen-dokumen ini harus diperlakukan sebagai dokumen rahasia dengan mencantumkan kode "RAHASIA" pada setiap dokumen tersebut.

e) Umpan Balik

Umpan balik (feedback) merupakan salah satu tahapan penting dalam rangkaian asesmen center. Dalam kegiatan ini, pegawai menerima penjelasan mengenai laporan hasil penilaian kompetensi yang telah dilaksanakan. Umpan balik diselenggarakan oleh unit Asesmen Center dan dapat disampaikan baik secara tertulis maupun lisan dalam pertemuan tatap muka. Pada situasi tertentu, kegiatan umpan balik dapat dilakukan secara daring menggunakan media interaktif jarak jauh.

Tujuan dari kegiatan umpan balik adalah memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kompetensi pegawai berdasarkan hasil penilaian. Asesor akan menjelaskan kinerja serta level kompetensi yang menjadi kekuatan pegawai, serta mendeskripsikan perilaku kerja yang belum memenuhi standar. Selain itu, asesor juga akan mendeskripsikan kekuatan, kelemahan, serta area pengembangan yang perlu diperbaiki guna mengoptimalkan potensi pegawai.

Kegiatan umpan balik ini merupakan salah satu bagian dari program pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Asesor memberikan motivasi serta saran yang konstruktif agar pegawai dapat menyusun rencana Aktivitas Pengembangan Individu (API). Oleh karena itu, selama sesi umpan balik, sebaiknya asesor didampingi oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan. API merupakan rencana pengembangan pegawai yang mencakup berbagai aspek, termasuk jenis kompetensi yang akan dikembangkan, metode pengembangan yang akan digunakan, jenis pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diperlukan, serta rencana penugasan yang lebih tinggi sebagai bagian dari on-the-job training. Dengan adanya umpan balik yang efektif, pegawai diharapkan dapat memahami profil kompetensi mereka secara lebih baik dan menyusun rencana pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga dapat berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Analisis Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi Jabatan Fungsional Pemeriksa

Berdasarkan pendapat Alvin Lum (2005) hasil penilaian kompetensi dapat dimanfaatkan untuk:

a. Identifikasi Kader Pimpinan; b. Seleksi, Promosi dan Rotasi; serta c. Pengembangan kompetensi pegawai (pendidikan dan pelatihan). Dalam pedoman penyelenggaraan. Pendapat tersebut juga dikuatkan dengan peraturan Kepala BKN nomor 26 tahun 2019 yang dalam salah satu pasalnya menyatakan bahwa hasil penilaian kompetensi dapat dimanfaatkan dalam pembinaan pegawai antara lain, untuk pengisian dalam jabatan, pengembangan karir, pengembangan kompetensi pegawai, dan impleemntasi manajemen talenta. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan para Informan, peneliti memperoleh informai pemanfaatan hasil penilaian sebagai berikut:

a. Pemanfaatan hasil penilaian kompetensi untuk pengembangan karir Jabatan Fungsional Pemeriksa

Sejak ditetapkan pada tahun 2021, mekanisme sertifikasi jabatan segera diimplementasikan sebagai bagian dari rangkaian penilaian kompetensi. Data dan hasil penilaian kompetensi dari unit assessment center disampaikan kepada Bagian Jabatan Fungsional di Biro SDM. Bagian Jabatan Fungsional kemudian melakukan pemutakhiran basis data, mencakup daftar atau peringkat nilai kompetensi setiap pejabat fungsional. Pemutakhiran basis data ini sangat penting untuk memastikan bahwa data yang digunakan selalu akurat dan mutakhir, sehingga tim penilai kinerja dapat membuat keputusan yang lebih baik dan objektif dalam memilih kandidat yang paling memenuhi syarat untuk posisi yang tersedia. Selain itu, proses ini juga mendukung transparansi dan keadilan dalam promosi dan pengembangan karir di lingkungan BPK.

Berdasarkan pedoman mekanisme sertifikasi jabatan, pemeringkatan daftar kandidat JFP ditentukan berdasarkan jumlah nilai total dari tiga aspek, yaitu:

- 1) Hasil diklat jabatan (30%);
- 2) Hasil penilaian kompetensi teknis (30%);
- 3) Hasil penilaian kinerja (40%).

Setelah daftar kandidat tersebut dimutakhirkan, langkah selanjutnya adalah memilah dan memasukkan daftar kandidat tersebut ke dalam sembilan kotak talenta. Proses ini bertujuan untuk mengklasifikasikan kandidat berdasarkan kriteria kompetensi dan potensi mereka, sehingga memudahkan dalam menentukan siapa yang layak untuk promosi atau pengembangan lebih lanjut. Penggunaan sembilan kotak talenta membantu dalam mengidentifikasi individu yang memiliki kinerja tinggi dan potensi besar, serta memberikan panduan dalam pengambilan keputusan yang lebih strategis terkait pengembangan karir dalam jabatan fungsional pemeriksa. Daftar kandidat dan sembilan kotak talenta ini kemudian disampaikan kepada Tim Penilai Kinerja secara berjenjang melalui Kepala Biro Sumber Daya Manusia.

Tim Penilai Kinerja, yang beranggotakan para pejabat pimpinan tinggi (JPT) Madya, kemudian melaksanakan rapat untuk membahas dan memberikan pertimbangan strategis terkait daftar nama peserta penilaian kompetensi yang telah disampaikan oleh Kepala Biro SDM. Daftar nama yang disampaikan terdiri dari individu-individu terbaik hasil penilaian kompetensi yang komprehensif. Seluruh nama yang tercantum dalam daftar ini diterima untuk diangkat ke jenjang jabatan setingkat lebih tinggi.

Pertimbangan utama dalam proses ini meliputi formasi jabatan di setiap satuan kerja dan penempatan pegawai yang akan mendapatkan kenaikan jabatan. Pejabat fungsional yang mendapatkan kenaikan jabatan akan ditempatkan di satuan kerja yang baru. Kebijakan ini dilakukan untuk memberikan pengalaman kerja yang beragam dan penyegaran bagi pegawai. Selain itu, kebijakan ini juga diterapkan untuk menjaga nilai independensi pegawai.

Dengan demikian, penerapan mekanisme ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan objektivitas dalam penilaian dan pengembangan karir, tetapi juga memastikan bahwa setiap langkah yang diambil didasarkan pada data yang valid dan terkini. Hal ini penting untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan dan memastikan bahwa setiap individu dalam lingkungan kerja memiliki peluang yang adil untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal.

b. Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi Untuk Pengembangan Kompetensi Pegawai

Penilaian kompetensi adalah proses sistematis yang bertujuan untuk mengukur dan mengevaluasi kemampuan serta potensi individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Hasil penilaian kompetensi para pejabat fungsional disajikan dalam sebuah laporan rekapitulasi dan laporan kompetensi individu. Laporan rekapitulasi

penilaian Kompetensi memuat daftar peserta serta nilai perolehan pada tiap kompetensi dan kriteria Job Person Match (JPM). Sedangkan pada laporan kompetensi individu, diuraikan nilai yang didapat oleh setiap pejabat fungsional secara personal, serta kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan standar kompetensi jabatan. Selain memuat nilai perolehan, pada laporan kompetensi individu juga dijelaskan mengenai area kekuatan dan area pengembangan yang perlu dilakukan. Pada laporan tersebut, asesor memberikan rekomendasi sebagai saran pengembangan bagi pegawai, sehingga dapat meningkatkan kompetensi dengan lebih terarah.

Saran dan rekomendasi dalam laporan kompetensi individu menjelaskan tentang aktivitas yang dapat dilakukan oleh pegawai untuk mengembangkan kompetensinya hingga mencapai standar yang diharapkan. Rekomendasi aktivitas pengembangan yang disampaikan dalam bentuk pengembangan secara mandiri, pendidikan dan pelatihan, dan penugasan dari atasan sebagai bentuk pengembangan. Selain itu unit asesmen center menugaskan para asesornya untuk memberikan feedback atas hasil penilaian kompetensi kepada pegawai dan atasan langsungnya.

Penyampaian feedback dan penjelasan tentang laporan kompetensi individu sangat diharapkan oleh para pejabat fungsional yang telah mengikuti penilaian kompetensi. Mereka mengharapkan adanya penjelasan mengenai perolehan dan hal apa yang perlu dilakukan kedepannya sehingga kegiatan penilaian kompetensi membawa manfaat bagi pengembangan karir JFP.

Kegiatan penjelasan atau pemberian umpan balik terhadap hasil penilaian kompetensi memang difasilitasi oleh Biro SDM. Namun, karena keterbatasan sumber daya dan padatnya jadwal kegiatan, umpan balik belum dapat diberikan kepada seluruh peserta penilaian kompetensi.

Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai informan, baik dari pengelola SDM maupun pejabat fungsional pemeriksa, dapat disimpulkan bahwa terdapat kebutuhan mendesak bagi para pejabat fungsional pemeriksa yang telah mengikuti penilaian kompetensi untuk mendapatkan kegiatan pemberian umpan balik terhadap hasil penilaian tersebut. Kegiatan umpan balik ini dianggap sangat penting karena melalui proses tersebut, para pemeriksa berharap mendapatkan penjelasan yang lebih rinci dan komprehensif mengenai hasil penilaian mereka.

Penjelasan yang lebih detail ini diharapkan dapat membantu para pemeriksa dalam memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta memberikan panduan yang lebih jelas tentang langkah-langkah perbaikan yang perlu diambil. Dengan demikian, kegiatan umpan balik ini tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi, tetapi juga sebagai alat pengembangan diri yang efektif bagi para pejabat fungsional pemeriksa.

Namun demikian, pelaksanaan kegiatan umpan balik ini menghadapi berbagai kendala. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan sumber daya yang tersedia, baik dari segi tenaga ahli yang dapat memberikan umpan balik maupun fasilitas pendukung lainnya. Selain itu, padatnya jadwal kegiatan dan waktu pemeriksaan yang terbatas juga menjadi hambatan signifikan. Akibatnya, umpan balik belum dapat diberikan kepada seluruh peserta penilaian kompetensi secara menyeluruh.

Meskipun terdapat beberapa kendala dalam pemberian umpan balik atau feedback, hasil penilaian kompetensi tetap memiliki nilai dan dapat dimanfaatkan dengan baik. Para pejabat fungsional dan atasan langsung masih dapat menggunakan hasil penilaian ini sebagai dasar untuk menyusun rencana Aktivitas Pengembangan Individu (API) berdasarkan laporan hasil individu dan format API yang telah disusun oleh Unit Asesmen Center pada Biro SDM. Rencana API ini dapat mencakup berbagai kegiatan pengembangan kompetensi, baik yang dilakukan secara mandiri, melalui pendidikan dan latihan, maupun melalui penugasan langsung dari atasan, yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Dengan demikian, pemanfaatan hasil penilaian kompetensi untuk pengembangan dan peningkatan kompetensi serta keterampilan pejabat fungsional pemeriksa dilakukan oleh pihak-pihak sebagai berikut:

1) Pengembangan Kompetensi Secara Mandiri.

Dengan pemahaman yang baik terhadap profil kompetensi mereka, pegawai dapat merencanakan pengembangan secara mandiri dengan fokus pada area yang paling membutuhkan perbaikan. Mereka dapat mencari sumber-sumber ilmu yang berkualitas, seperti buku, jurnal, kursus online, dan program sertifikasi. Selain itu, mereka juga dapat menghadiri seminar, lokakarya, dan pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga profesional atau akademik untuk mendapatkan wawasan dan keterampilan baru. Kegiatan pengembangan seperti ini dilakukan secara mandiri tanpa melibatkan kantor.

2) Pengembangan Kompetensi Pemeriksa di Satuan Kerja Pemeriksaan

Sebagai satuan kerja di bidang pemeriksaan, AKN V membutuhkan pejabat fungsional yang handal dalam menjalankan tugas. Untuk mendukung dan mengembangkan kemampuan para pemeriksanya, AKN V secara rutin melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi dan keterampilan. Kegiatan ini mencakup penyelenggaraan pelatihan internal (in-house training) dan diskusi kelompok terpusat (focus group discussion) yang membahas kompetensi teknis maupun manajerial. Sebelum para JPF ditugaskan untuk melaksanakan pemeriksaan, mereka terlebih dahulu mendapatkan pembekalan dan pembinaan kompetensi. Pembekalan ini bertujuan agar mereka mampu melaksanakan tugas pemeriksaan dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Berdasarkan penuturan informasi dari para informan sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan bahwa AKN V secara rutin mengadakan kegiatan pelatihan internal (in-house training) dan eksposisi (expose) sebagai bagian dari persiapan dan pengembangan kompetensi para pemeriksa. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memastikan bahwa para pemeriksa mampu menjalankan tugas mereka dengan baik di lapangan. Pembicara yang diundang untuk memberikan materi dalam kegiatan ini adalah para pejabat fungsional pemeriksa senior yang telah memiliki keahlian dan pengalaman yang lebih dalam bidang manajerial tim dan teknik pemeriksaan tertentu. Sedangkan para peserta kegiatan ini adalah seluruh pejabat fungsional pemeriksa yang akan bertugas melaksanakan pemeriksaan. Materi yang disampaikan dalam kegiatan ini disesuaikan dengan kebutuhan tugas pemeriksaan maupun kebutuhan pengembangan pegawai yang teridentifikasi dalam laporan kompetensi individu. Dengan demikian, kegiatan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan para pemeriksa sehingga mereka dapat melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien.

3) Pengembangan Kompetensi Pegawai Oleh Bagian Pengembangan Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Pada Biro SDM

Biro SDM bertanggung jawab untuk menyusun dan mengimplementasikan program pengembangan kompetensi bagi seluruh pegawai BPK, salah satunya adalah pejabat fungsional pemeriksa. Para pemeriksa BPK merupakan pihak utama dalam melaksanakan layanan BPK dalam bidang pemeriksaan keuangan negara. Oleh sebab itu maka upaya pengembangan kompetensi dan keterampilan mereka sangat penting untuk dilakukan. Dengan informasi hasil penilaian kompetensi yang dimilikinya, serta formulir rencana aktivitas pengembangan individu yang dikumpulkan dari tiap peserta penilaian kompetensi, maka Biro SDM dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi para pemeriksa.

Bagian Pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja pada Biro SDM rutin melaksanakan kegiatan Fokus Group discussion. Kegiatan ini dilaksanakan untuk membantu para pegawai melakukan pengembangan diri. Pengisi materi adalah para pegawai BPK yang telah menyelesaikan tugas belajar, shortcourse, atau magang di instansi audit negara lain.

4) Pengembangan Kompetensi oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara (Badiklat PKN)

Badiklat PKN adalah salah satu satuan kerja di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang memiliki tugas untuk merancang, merencanakan, menyelenggarakan, dan mengevaluasi kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi pelaksana BPK maupun pihak lain yang terlibat dalam pengelolaan keuangan negara. Bentuk pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Badiklat mencakup diklat kepemimpinan, diklat teknis pemeriksaan, diklat jabatan fungsional pemeriksa, dan diklat teknis kelembagaan. Badiklat merencanakan kegiatan diklatnya setiap tahun dan menyelenggarakannya berdasarkan periode triwulan, dengan empat triwulan dalam satu tahun.

Dalam melaksanakan perencanaan diklat, Badiklat meminta masukan dan pertimbangan dari setiap satuan kerja, khususnya Biro Sumber Daya Manusia (SDM). Biro SDM, yang memiliki tugas melaksanakan penilaian kompetensi, menyimpan basis data mengenai gap kompetensi setiap pegawai yang telah mengikuti penilaian kompetensi. Hasil penilaian kompetensi ini, bersama dengan data rencana aktivitas pengembangan individu (API) setiap pegawai, menjadi salah satu pertimbangan utama dalam menyusun perencanaan diklat. Proses ini memastikan bahwa program diklat yang diselenggarakan oleh Badiklat tidak hanya relevan, tetapi juga tepat sasaran dalam mengisi kekosongan kompetensi yang ada di antara pegawai BPK.

c. Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi Dalam Pembagian Penugasan Pejabat Fungsional

Penilaian kompetensi bagi pejabat fungsional pemeriksa, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, merupakan bagian dari subsistem dalam sertifikasi jabatan. Proses ini meliputi evaluasi terhadap kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural. Proses penilaian ini memiliki signifikansi yang besar dalam manajemen sumber daya manusia di BPK. Penilaian kompetensi tidak sekadar menghasilkan angka atau skor semata, melainkan mencerminkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Hasil penilaian kompetensi ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan atau memberikan tugas kepada pejabat fungsional pemeriksa. Dengan memahami karakter dan kemampuan individu, pimpinan satuan kerja teknis pemeriksaan dapat menentukan pejabat fungsional pemeriksa mana saja yang tepat untuk melaksanakan tugas pemeriksaan dalam sebuah tim.

Berdasarkan pendapat informan di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa, hasil penilaian kompetensi telah dimanfaatkan oleh pimpinan satuan kerja pemeriksaan sebagai dasar membentuk tim pemeriksaan keuangan negara. Pemanfaatan hasil penilaian ini memiliki beberapa keuntungan yang signifikan.

Pertama, dengan memanfaatkan data yang obyektif dan terukur, pimpinan satuan kerja dapat menempatkan para JFP pada posisi penugasan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimiliki. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tim pemeriksaan secara keseluruhan, tetapi juga memotivasi pegawai untuk berkembang lebih baik lagi.

Kedua, dengan hasil penilaian kompetensi, dapat mengurangi kesenjangan antara harapan tugas dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, sehingga meminimalkan potensi ketidakcocokan atau ketidakpuasan dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian,

perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia dapat dilakukan secara lebih efektif, mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dengan lebih efisien. Selain itu, penggunaan hasil penilaian kompetensi juga memperkuat transparansi dan keadilan dalam proses manajemen pegawai. Keputusan penempatan atau penugasan didasarkan pada data yang dapat diukur dan dinilai secara objektif, bukan sekadar berdasarkan preferensi subjektif. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan dapat dipercaya, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

PENUTUP

Berdasarkan analisis dan diskusi sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Badan Pemeriksa Keuangan telah menggunakan hasil penilaian kompetensi sebagai instrumen untuk pengembangan karir dan penempatan kandidat pada jabatan yang lebih tinggi. Implementasi mekanisme sertifikasi jabatan dan penilaian kompetensi sejak tahun 2021 telah membuktikan kontribusinya dalam manajemen sumber daya manusia BPK. Penilaian kompetensi yang sistematis memastikan bahwa setiap kandidat memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan jabatan, tidak hanya sebagai alat evaluasi tetapi juga strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi. Akan tetapi, tantangan utama dalam implementasinya adalah ketidakmerataan formasi jabatan di berbagai satuan kerja, hal ini memerlukan kebijakan rotasi pejabat fungsional untuk mencapai keseimbangan formasi yang lebih baik.
2. BPK telah menggunakan hasil penilaian kompetensi JFP dan laporan kompetensi individu untuk mengembangkan kompetensi pegawai melalui rencana Aktivitas Pengembangan Individu (API). Proses ini memastikan pengembangan karir yang terstruktur, meskipun dihadapkan pada beberapa tantangan seperti tumpang tindih jadwal diklat dengan penugasan pemeriksaan keuangan negara, dan ketidaksiapan peserta dengan waktu yang terbatas.
3. Hasil penilaian kompetensi juga menjadi landasan untuk pembentukan tim pemeriksaan keuangan negara, memperbaiki penempatan pegawai sesuai dengan bakat dan kualifikasi mereka. Meskipun memberikan keuntungan signifikan, seperti peningkatan produktivitas dan keadilan dalam manajemen sumber daya manusia, implementasi ini menghadapi tantangan berupa ketidakseimbangan dalam komposisi formasi pemeriksa ahli muda dan ahli madya dibandingkan dengan pemeriksa ahli pertama. sehingga memberikan tantangan bagi atas langsung untuk memberikan penugasan yang sesuai dengan jenjang dan fungsi jabatannya.

Berdasarkan kesimpulan Penelitian di atas, peneliti mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut:

1. Ketidakmerataan formasi jabatan di setiap satuan kerja dapat menimbulkan masalah baru jika tidak segera diatasi. Oleh karena itu, disarankan agar BPK melakukan pemetaan ulang terhadap seluruh pejabat fungsional untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat mengenai distribusi pegawai. Identifikasi kesenjangan dan kelebihan di masing-masing satuan kerja akan membantu dalam perencanaan penempatan yang lebih baik. Selain itu, BPK dapat menerapkan program rotasi yang terencana secara berkala. Program ini harus mempertimbangkan kebutuhan operasional setiap satuan kerja serta memastikan bahwa rotasi dilakukan secara adil dan transparan. Dengan demikian, rotasi pejabat fungsional tidak hanya terjadi saat

ada kenaikan pangkat dan jabatan, tetapi juga sebagai bagian dari pengembangan karir yang sistematis.

2. Untuk mengatasi tantangan dalam pengembangan kompetensi yang disebabkan oleh tumpang tindihnya jadwal diklat dengan jadwal penugasan pemeriksaan keuangan negara, perlu ada pendekatan yang terstruktur dan efektif dalam perencanaan diklat. Salah satu langkah utama adalah dengan mengembangkan sistem pemetaan jadwal yang lebih fleksibel, yang mempertimbangkan waktu sibuk dan kurang sibuk dalam penugasan pemeriksaan. Selain itu, penerapan teknologi untuk pelatihan online atau blended learning dapat memberikan fleksibilitas bagi pegawai untuk mengikuti diklat tanpa mengorbankan tugas utama mereka. Penting juga untuk mengatur rotasi penugasan sehingga ada slot khusus bagi pegawai untuk mengikuti diklat tanpa mengganggu operasional pemeriksaan. Kolaborasi yang lebih baik antara departemen yang terlibat dalam penjadwalan diklat dan penugasan juga diperlukan untuk memastikan koordinasi yang lebih baik. Dengan perencanaan jangka panjang dan pemantauan yang cermat, solusi ini diharapkan dapat mengurangi kompleksitas dalam pelaksanaan rencana pengembangan kompetensi di BPK, meningkatkan efisiensi, dan mendukung pertumbuhan profesionalisme pegawai secara optimal.
3. Untuk mengatasi tantangan ketidakseimbangan komposisi formasi antara jenjang jabatan fungsional pemeriksa di BPK, perlu dilakukan pemetaan ulang distribusi pejabat fungsional untuk memahami dengan lebih baik kebutuhan tiap jabatan di setiap satuan kerja. Selanjutnya, perlu diatur program rotasi jabatan yang terencana antara pemeriksa ahli madya, ahli muda, dan ahli pertama agar memiliki formasi yang lebih ideal. Dengan pendistribusian pegawai yang lebih merata, ini akan membantu dalam pengembangan kompetensi pegawai dan memastikan penugasan yang lebih sesuai dengan kemampuan dan level jabatan masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvin, Lum. (2005). *Assessment Center- Simulator for Organisation Talent*, Singapore: Eazi Printing PTE LTD.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley.
- Bray, Douglas. W. (1982). The Assessment Center and the study of lives. *American Psychologist*, 37(2), 180–189. DOI: 10.1037/0003-066X.37.2.180
- Brewer, G. A., Kellough, J. E., & Rainey, H. G. (2022). The Importance of Merit Principles for Civil Service Systems: Evidence from the U.S. Federal Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 686–708. DOI: 10.1177/0734371X211026008
- Daryanto, A. (2007). Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Kebijakan dan Manajemen PNS IV*, 1–13. Diunduh dari <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/13/40>
- Dessler, G. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources Jilid 2*. Jakarta: Prenhalindo.
- DuBrin, Andrew J. (2005). *Essentials of Management (9th edition)*. USA: South Western Cengage Learning.

- Gonczi, A., Hager, P. & Athanasou, J. (1993) A Guide to the Development of Competency-based Assessment Strategies for the Professions, Research Paper AGPS, Canberra.
- Moleong, L.J. (2011). Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhadjir, Noeng. (1996). Metodologi Penelitian Kualitatif. Yogyakarta: Rake Sarasin
- Phillips, Hiram.S. (1986). Development Administration and the Alliance of Progress. International Review of the Administrative Science, Vol. XXIX, 1968.
- Simamora, Henry. (2005). Membuat Karyawan Lebih Produktif Dalam Jangka Panjang. (Manajemen SDM). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. (1993). Competence at Work, Models For Superior Performance. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Stahl, O. G. (1971). Public Personnel Administration. New York: Harper & Row.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. (1995). Pengantar Administrasi Pembangunan. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Weidner, E. W. (1962). Development Administration: A New Focus for Research. In: F. Heady & S. L. Stokes (Eds), Papers in Comparative Public Administration. Ann Arbor: University of Michigan.
- Woodruffe, C. (1992). What is Meant by a Competency. In R. Boam & P. Sparrow (Eds.), Designing and Achieving Competenc