

**MODEL ASESMEN PENGISIAN JABATAN
ADMINISTRATOR DAN JABATAN PENGAWAS
DI LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL RI**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh gelar Sarjana Terapan
dalam Ilmu Administrasi Negara**

OLEH :

**NAMA : HEPTA PURNOMO
NPM : 1733030293
JURUSAN : ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA APARATUR**



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**SKRIPSI
PROGRAM SARJANA TERAPAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA
TAHUN 2021**

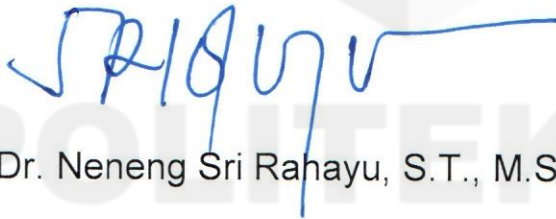
**POLITEKNIK SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama Mahasiswa : Hepta Purnomo
NPM : 1733030293
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
Judul Skripsi : Model Asesmen Pengisian Jabatan
Administator dan Jabatan Pengawas di
Lembaga Ketahanan Nasional RI.

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, 15 Juni 2021
Pembimbing



(Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si.)

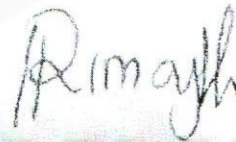
LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi
Politeknik STIA LAN di Jakarta pada 29 Juni 2021

Ketua merangkap anggota,


Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si.

Sekretaris merangkap anggota,



Rima Ranintya Yusuf, S.IP., MPA.

Pembimbing Merangkap Anggota,



Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si.

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hepta Purnomo

NPM : 1733030293

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan skripsi yang telah saya buat ini dengan judul “Model Asesmen Pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lembaga Ketahanan Nasional RI” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 28 Juni 2021

Penulis,



(Hepta Purnomo)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “Model Asesmen Pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lembaga Ketahanan Nasional RI”. Skripsi ini merupakan persyaratan untuk menyelesaikan program Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari hambatan dan kesulitan yang dialami. Namun berkat bimbingan, nasihat dan saran serta kerjasama dari berbagai pihak, khususnya Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan segenap waktu, tenaga, pikiran dan juga kesabaran dalam membina penulis sampai akhir menyelesaikan penelitian ini, segala hambatan dan kesulitan tersebut dapat diatasi.

Dalam kesempatan ini pula penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya atas segala bimbingan, motivasi maupun didikan yang diberikan kepada penulis selama ini, antara lain kepada:

1. Kedua orang tua saya yang saya cintai. Terima kasih atas doa yang tiada henti, semangat dan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian penelitian ini.

2. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Dosen-dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu dan bimbingannya selama penulis belajar di Politeknik STIA LAN Jakarta.
4. Bapak Drs. Eddy Kusponco W, M.Si. selaku Ketua Prodi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur yang selalu memberikan arahan.
5. Bapak Kolonel Adm Arif Purwo Handoko, S.IP yang memberikan saran, informasi serta semangat kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
6. Bapak Kolonel Mar Dr. Budi Santoso, M.AP selaku kabag SDM yang selalu mendorong peningkatan kapasitas kompetensi terhadap anak buahnya.
7. Bapak dan Ibu di Bagian Sumber Daya Manusia Biro Umum Settama Lemhannas RI yang membantu dan membimbing penulis dalam memperoleh data-data.
8. Bapak dan Ibu di bagian BAAK Politeknik STIA LAN Jakarta yang sangat membantu memberikan saran dan masukan.
9. Isteriku yang tercinta, Ratna Andriyani yang selalu memberikan saran, semangat serta selalu menemani dalam penyelesaian penelitian ini.

10. Rekan mahasiswa Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan bantuan, masukan dan semangat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini.
11. Rekan pegawai di Lemhannas RI yang selalu memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan, baik dari segi pembahasan maupun segi penyusunannya. Oleh karena itu penulis sangat berterima kasih dan menghargai saran dan kritik dari semua pihak guna pengembangan dan peningkatan kemampuan penulis dimasa yang akan datang.

Jakarta, 28 Juni 2021



Hepta Purnomo

ABSTRAK

Hepta Purnomo, 1733030293

MODEL ASESMEN PENGISIAN JABATAN ADMINISTRATOR DAN JABATAN PENGAWAS DI LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL RI

Skripsi, xvii hlm, 88 hlm

Pengisian jabatan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah harus memperhatikan persyaratan jabatan dan kompetensi jabatan. Tata cara pengisian jabatan dilakukan dengan membandingkan kesesuaian persyaratan jabatan dengan standar kompetensi jabatan. Implementasi pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas pada instansi pemerintah masih terjadi ketidaksesuaian, hal itu juga terjadi pada Lembaga Ketahanan Nasional RI (Lemhannas RI). Model asesmen dengan simulasi tertentu merupakan upaya pendekatan kesesuaian kompetensi jabatan agar diperoleh orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Oleh karena itu dilakukan penelitian ini yang bertujuan untuk menganalisis persyaratan jabatan, standar kompetensi jabatan serta tata cara pengisian jabatan, selain itu untuk mengetahui model asesmen yang sesuai dengan kondisi lembaga. penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan penelaahan dokumen.

Setelah dilakukan penelitian, diketahui bahwa model asesmen pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lemhannas memiliki permasalahan sebagai berikut:

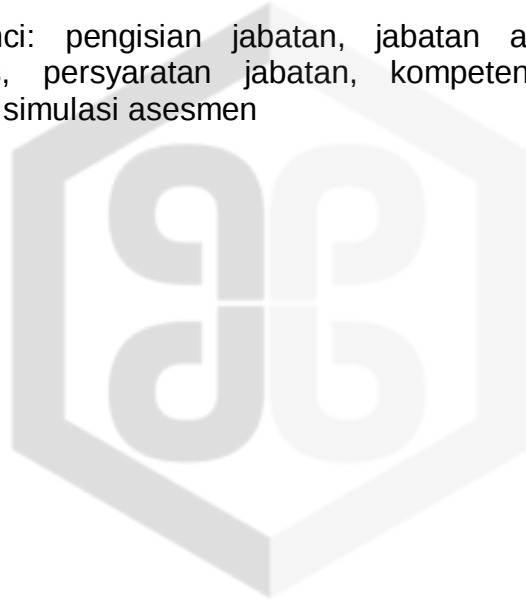
1. Persyaratan jabatan dan kompetensi jabatan masih mengacu pada struktur organisasi sebelumnya.
2. Tata cara pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas yang diatur dalam peraturan internal lembaga juga mengacu pada struktur organisasi sebelumnya.
3. Program asesmen dinilai lemah dan tidak menunjang pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lemhannas RI.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut penulis menyarankan beberapa hal berikut:

1. Revisi regulasi standar kompetensi jabatan untuk menghindari perbedaan prosedur serta mengakomodir semua unsur pegawai di Lemhannas RI

2. Revisi regulasi Badan Pertimbangan Karir (Bapekar) yang relevan dengan kondisi lembaga saat ini.
3. Penggunaan metode asesmen dengan simulasi wawancara kompetensi dan diskusi kelompok pada pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lemhannas RI.

Kata kunci: pengisian jabatan, jabatan administrator, jabatan pengawas, persyaratan jabatan, kompetensi jabatan, metode asesmen, simulasi asesmen



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRACT

Hepta Purnomo, 1733030293

ASSESSMENT MODEL FOR FILLING ADMINISTRATOR POSITIONS AND SUPERVISORY POSITIONS IN NATIONAL RESILIENCE INSTITUTES OF REPUBLIC OF INDONESIA

Skripsi, xvii pages, 88 pages

The filling of positions stipulated in the Government Regulation shall take into account the requirements of positions and competencies. The procedure for filling a position is done by comparing the suitability of the requirements of the position with the standard of competence of the position. Implementation of the filling of administrator positions and supervisory positions in government agencies is still a mismatch, it also happens to the National Resilience Institute of the Republic of Indonesia (Lemhannas RI). Assessment model with a certain simulation is an effort to approach the suitability of the competency of the position in order to obtain the right man in the right place. Therefore, this research was conducted that aims to analyze the requirements of positions, standards of competency of positions and procedures for filling positions, in addition to knowing the assessment model that is in accordance with the conditions of institution. This research was conducted using qualitative research method with data collection techniques in the form of interviews and document study.

After the research was conducted, it is known that the assessment model of filling administrator positions and supervisory positions in Lemhannas RI has the following problems:

1. The requirements of position and competency of the position still refer to the previous organizational structure.
2. Procedures for filling administrator positions and supervisory positions stipulated in the internal regulations of the institution also refer to the previous organizational structure
3. Assessment program is considered weak and does not support the filling of administrator and supervisory positions in Lemhannas RI.

Based on the results of the study, the authors suggest the following:

1. Revision of the regulation of standard competency of the position to avoid differences in procedures and accommodate all elements of employees in Lemhannas RI.
2. Revision of the regulation of the Career Consideration Board (Bapekar) relevant to the current state of the institution.
3. The Use of assessment methods by simulating competency interviews and group discussions on filling administrator positions and supervisory positions in Lemhannas RI

Keywords: filling positions, administrator positions, supervisory positions, job requirements, job competencies, assessment methods, simulated assessments



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Fokus Permasalahan	11
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
BAB II KERANGKA TEORI	
A. Tinjauan Teori	13
1. Manajemen Sumber Daya manusia	13
2. Pengisian Jabatan	16
3. Jabatan	20

4. <i>Assessment Center</i>	22
5. Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019	23
6. PERMENPAN RB Nomor 38 Tahun 2017	26
7. Penelitian Terdahulu	27
B. Konsep Kunci xii	31
C. Kerangka Berpikir	34
D. Pertanyaan Penelitian	35

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokus Penelitian	37
B. Metode Penelitian	37
C. Teknik Pengumpulan Data	38
1. Metode Pengumpulan Data	38
2. Sumber Data	39
D. Prosedur Pengolahan dan Analisis Data	42
1. Prosedur Pengolahan Data	42
2. Prosedur Analisis Data	43
E. Validitas Data	45

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Lokus Penelitian	47
B. Penyajian dan Pembahasan	52
1. Persyaratan dan Kompetensi Jabatan	53
2. Tata Cara Pengisian Jabatan	64
3. Model Asesmen	74

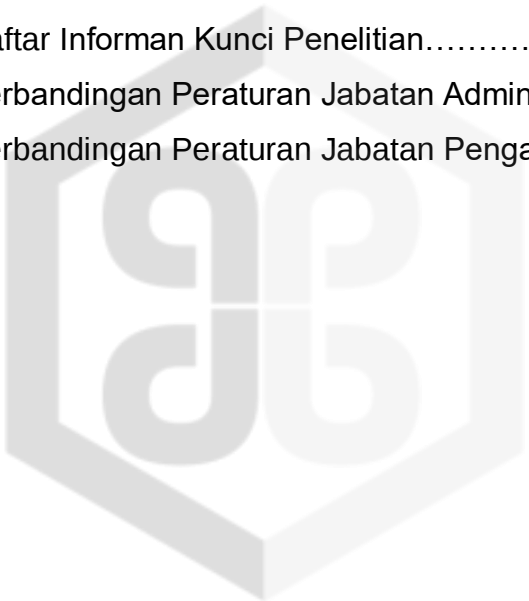
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	84
1. Persyaratan dan Kompetensi Jabatan	84
2. Tata Cara Pengisian Jabatan	85
3. Model Asesmen	86
B. Saran	87
1. Revisi Regulasi Standar Kompetensi Jabatan	87
2. Revisi Regulasi Bapekar	88
3. Regulasi Asesmen	88
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN	92

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Judul	Halaman
Tabel 1 Daftar Penelitian Terdahulu	27
Tabel 2 Daftar Informan Kunci Penelitian.....	40
Tabel 3 Perbandingan Peraturan Jabatan Administrator ...	58
Tabel 4 Perbandingan Peraturan Jabatan Pengawas.....	59



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

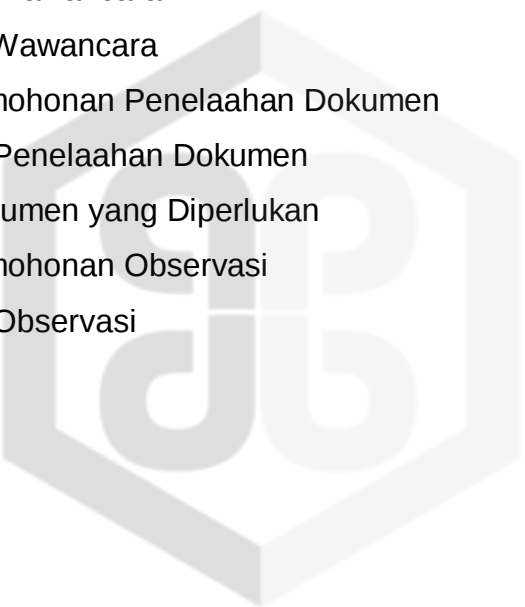
DAFTAR GAMBAR

Judul	Halaman
Gambar 1 Kerangka Berpikir	35
Gambar 2 Struktur Organisasi Lemhannas RI	50
Gambar 3 Persyaratan Kenaikan Pangkat TNI	57
Gambar 4 Standar Kompetensi Jabatan Administrator.....	62
Gambar 5 Standar Kompetensi Jabatan Pengawas.....	63
Gambar 6 Ilustrasi Prosedur Bapekar	67
Gambar 7 Perbandingan Pengisian Jabatan	82

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

- Surat Permohonan Wawancara
- Pedoman Wawancara
- Transkrip Wawancara
- Surat Permohonan Penelaahan Dokumen
- Pedoman Penelaahan Dokumen
- Daftar Dokumen yang Diperlukan
- Surat Permohonan Observasi
- Pedoman Observasi



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan manajemen sumber daya manusia di Indonesia semakin menunjukkan hasil yang menggembirakan baik pada sektor swasta maupun sektor pemerintahan. Khusus mengenai aparatur Negara, salah satu yang dinilai berhasil adalah penerapan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil yang menggunakan sistem terintegrasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Penggunaan metode ujian *Computer Assisted Test (CAT)* menjamin hasil ujian dapat segera diketahui cepat, akuntabel dan transparan. Hal ini diyakini pemerintah merupakan langkah awal dalam membangun aparaturnya. Setelah proses rekrutmen pegawai dilaksanakan, pada manajemen sumber daya manusia banyak sekali pengembangan yang perlu dilakukan terhadap pegawai salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam perjalanan karir seorang pegawai negeri terdapat kenaikan pangkat dan jabatan, hal tersebut dipengaruhi oleh faktor kompetensi pegawai itu sendiri dan faktor manajemen sumber daya manusia di organisasi itu sendiri. Lebih

fokus mengenai jabatan, terdapat hal yang paling utama yaitu proses seleksi untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Menyeleksi seorang manajer atau pimpinan unit di dalam suatu organisasi merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, hal tersebut diharapkan memberikan dampak secara langsung bagi berlangsungnya organisasi. Proses seleksi itu dapat terlaksananya dengan baik atau tidak dipengaruhi oleh sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di organisasi. Salah satu kesulitan yang seringkali dijumpai adalah pada penilaian atas kemampuan untuk bereaksi terhadap situasi tertentu. Pada sektor swasta yang memiliki kredibilitas baik dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia, proses untuk mendapatkan kriteria kompetensi manajer atau pimpinan yang diharapkan akan mudah dilaksanakan. Bagi sektor pemerintahan, sejak terbitnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, kebutuhan untuk mendapatkan seorang pejabat dalam pemerintahan yang profesional menjadi prioritas. Dalam hal pengisian dalam jabatan diperjelas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah yang diubah sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15

Tahun 2019. Peraturan tersebut mengamanatkan untuk lebih menjamin kepada calon pejabat struktural memenuhi kompetensi individu sesuai dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Sedangkan untuk pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas tidak diatur khusus, sehingga tiap-tiap instansi pemerintahan cenderung melakukan pengisian jabatan menggunakan cara lama (*close system*).

Salah satu cara dalam mengukur penilaian kompetensi pada pengisian jabatan dikenal dengan *assessment center*. Istilah tersebut dipakai untuk menggambarkan suatu metode, pendekatan atau prosedur yang digunakan oleh manajemen sumber daya manusia untuk mengevaluasi personelnnya sehubungan dengan keterampilan dan kemampuannya yang relevan dengan keefektifan organisasi dalam suatu simulasi situasi jabatan (Thornton III, 1992). Tujuan penggunaan prosedur itu untuk memilih manajer yang potensial untuk dipromosikan ke jabatan manajemen melalui diagnosa mengenai segi-segi keterampilan, kemampuan dan potensi, yang dinilai kuat atau memadai, sedangkan yang dinilai lemah dalam kaitannya dengan tuntutan atau kriteria untuk menjalankan jabatan manajerial dengan sukses, dapat direncanakan pengembangannya melalui pelatihan tertentu. Jadi dalam proses seleksi tersebut tercakup pula rencana pengembangan karir personel dan rencana

suksesi maupun rencana jalur karirnya. *Assessment center* dapat dipakai untuk memilih dan mengembangkan personel.

Sejarah penggunaan metode *assessment center* ini berawal di Angkatan Darat Jerman pada tahun 1920 yang disebut *situational testing*, untuk memilih calon perwira yang berkualitas tinggi. Metode tersebut ditiru oleh Inggris pada tahun 1942 untuk menyeleksi perwira *War Office Selection Board* (WOSB). Selama masa Perang Dunia II, para psikolog Amerika pertama kali menggunakan metode ini secara ekstensif semenjak Office of Strategic Services (OSS) mengadopsi metode itu untuk menjalankan misinya mengirim agen-agen rahasia ke belakang garis pertempuran di daerah musuh (Schultz, 1990). Setelah Perang Dunia II usai, Belanda menggunakan metode itu untuk menyeleksi calon perwira *Koninklijk Nederlands Indisch Leger* (KNIL) di Indonesia. Sedangkan di Amerika Serikat perkembangan metode tersebut merambah ke sektor swasta, yaitu *The American Telephone and Telegraph Company* (AT&T) yang memakai metode itu dalam mempelajari progres manajemen (*Management Progress Study*) dimulai pada tahun 1956 (Bray, 1964), kemudian metode itu diambil oleh *Ohio Standard Oil* pada tahun 1962. Sedangkan sejarah penerapan metoda *Assessment Center* di Indonesia adalah *Assessment Center* (AC) Telkom yang berdiri sejak 10 November 1990. Metoda AC Telkom dikenal sebagai *center of excellence* yang didukung oleh

tenaga kerja profesional yang memiliki latar belakang psikologi dan menerapkan kode etik pelaksanaan secara konsisten.

Proses pengisian dalam jabatan struktural sejauh ini masih banyak ditemukan adanya praktik Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN) baik itu di tingkat pusat maupun daerah, terlebih adanya kontestasi politik di pemerintah daerah yang sangat berpengaruh. Harapan untuk mendapatkan '*the right man on the right place*' masih belum dapat diwujudkan. Prinsip profesionalisme, keterbukaan, tidak diskriminatif, keselarasan *gender* dan berbasis kompetensi dalam proses seleksi jabatan masih dilakukan dengan setengah hati. Pola pengisian dalam jabatan struktural dengan sistem tertutup masih dianggap tepat dan perlu dipertahankan.

Seiring dengan agenda reformasi birokrasi proses pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas pada instansi pemerintah juga dilakukan secara terbuka walaupun tidak keseluruhan menerapkan kebijakan tersebut. Hal ini dikarenakan membutuhkan anggaran biaya yang cukup tinggi, adanya persyaratan jabatan yang relatif lebih sulit dipenuhi oleh peserta dari luar instansi serta memerlukan waktu yang panjang. Pemerintah daerah juga tidak semua menerapkan kebijakan pengisian jabatan tersebut.

Instansi pusat pada prinsipnya dapat melaksanakan kebijakan pengisian jabatan administrasi secara terbuka, hal ini

dikarenakan ketersediaan sumber daya yang memadai. Akan tetapi di instansi pusat pun juga tidak seluruhnya melaksanakan kebijakan itu pada praktiknya. Peran pimpinan instansi dan budaya organisasi sangat menentukan arah kebijakan, terlebih bagi instansi pemerintah tertentu yang pengawakan sumber daya manusia di dalamnya terdapat ASN, Prajurit TNI serta Anggota Polri. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN penjelasan Pasal 109 ayat (3), “instansi pemerintah tertentu” adalah sebagaimana disebutkan di dalam Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia. Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia yang disingkat Lemhannas RI adalah salah satu dari instansi pemerintah tertentu. Peraturan Kapolri Nomor 4 Tahun 2017 tentang Penugasan Anggota Kepolisian Negara RI di Luar struktur organisasi Polri pada perkembangannya memberikan ketegasan bahwa Anggota Polri dapat menduduki jabatan di Lemhannas RI.

Lemhannas RI merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan pendidikan penyiapan kader dan pementasan pimpinan tingkat nasional, menyelenggarakan pengkajian yang bersifat konsepsional dan strategis serta menyelenggarakan pementasan nilai-nilai kebangsaan terhadap elemen bangsa. Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut Lemhannas mempunyai keunikan tersendiri dalam pengawakan sumber daya manusia

didalamnya. Sumber pegawai di Lemhannas RI terdiri dari beberapa unsur TNI, Polri serta ASN yang bersinergi dalam menjalankan tugas.

Dalam hal pembinaan karir pegawai di Lemhannas RI, masing-masing sumber pegawai memiliki peraturan yang berbeda-beda. Bagi sumber pegawai Aparatur Sipil Negara Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS menjadi acuan pelaksanaannya, sedangkan bagi sumber pegawai Prajurit TNI Peraturan Panglima TNI Nomor 61 Tahun 2018 tentang Penugasan dan Pembinaan Karier Prajurit dalam Jabatan di Luar Struktur TNI, serta bagi sumber pegawai Anggota Polri Peraturan Kapolri Nomor 4 Tahun 2017 tentang Penugasan Anggota Polri di Luar Struktur Organisasi. Sedangkan untuk prosedur pengisian jabatan Lemhannas RI dijelaskan dalam Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 01 Tahun 2012 tentang Petunjuk Pelaksanaan Badan Pertimbangan Karier (Bapekar) di Lingkungan Lemhannas RI. Secara singkat Peraturan tersebut memberikan pedoman dalam pelaksanaan pengisian jabatan di Lemhannas dibagi menjadi 2 (dua), pertama Bapekar tingkat I yang mengatur prosedur pengisian jabatan Eselon I dan Eselon II, yang menurut Undang-Undang ASN dikenal dengan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Kedua Bapekar tingkat II yang mengatur prosedur pengisian jabatan Eselon III dan

Eselon IV, yang sekarang dikenal dengan Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas.

Permasalahan dalam pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lemhannas RI adalah penetapan persyaratan jabatan yang belum dapat mengakomodir dari beberapa sumber pegawai Aparatur Sipil Negara, Prajurit TNI dan Anggota Polri. Terdapat beberapa persyaratan yang berbeda antara ASN dengan non ASN dikarenakan pembinaan karir pegawainya masih dikendalikan oleh pihak eksternal, dalam hal ini Markas Besar TNI maupun Polri. Persyaratan jabatan di Lemhannas RI masih mengacu pada nomenklatur organisasi lama. Selain itu penetapan kompetensi jabatan sebagai standar pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas juga belum diimplementasikan. Dokumen standar kompetensi jabatan yang digunakan juga masih mengacu pada nomenklatur organisasi yang lama, sehingga penentuan indikator ataupun kriteria dalam pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lemhannas RI belum sesuai dengan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017. Sedangkan tata cara pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas menggunakan Peraturan Gubernur Lemhannas tentang Bapekar seperti yang sudah penulis jelaskan sebelumnya, walaupun struktur organisasi baru telah disahkan. Dari permasalahan yang teridentifikasi tersebut dalam pengisian jabatan diperlukan penguatan standar kompetensi.

Hal tersebut memerlukan alat ukur penilaian kompetensi pegawai terhadap persyaratan jabatan. Alat ukur yang dimaksud diharapkan dapat memberikan obyektifitas penilaian kompetensi pegawai dari sumber pegawai yang heterogen di Lemhannas RI. Pola pembinaan karir yang berbeda diharapkan terdapat satu kesepakatan mengenai persyaratan dan kompetensi jabatan sebagai syarat dalam pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas.

Proses pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas yang selama ini dilaksanakan di Lemhannas RI dirasakan kurang adil oleh beberapa pegawai, hal ini dapat dijumpai pada riwayat jabatan pada posisi tertentu. Pergantian dari pejabat lama ke pejabat yang baru tidak didasarkan pada kompetensi yang dimiliki secara utuh akan tetapi pada kebiasaan dari satu matra tertentu saja. Selain itu proses asesmen pada pengisian jabatan administrasi tidak dilakukan dengan maksimal, hal ini penulis jumpai pada pelaksanaan kegiatan asesmen tahun 2018 yang tidak ada relasi dengan proses pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas. Penganggaran pada program asesmen dinilai kurang perlu oleh pimpinan, hal ini dapat dilihat pada laporan kegiatan tahunan kepegawaian, walaupun ada perencanaan programnya akan tetapi direvisi pada implementasinya.

Terbitnya Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian

Kompetensi Pegawai Negeri Sipil merupakan angin segar untuk dijadikan rujukan dalam penentuan kriteria penilaian kompetensi pegawai di Lemhannas RI yang selama ini belum maksimal dalam penerapannya. Implementasi dalam menilai kompetensi pegawai selama ini masih bersifat administratif, pendidikan umum terkadang tidak menjamin suatu tingkatan kompetensi pegawai. Sedangkan bagi prajurit TNI dan Polri yang bertugas di Lemhannas RI pendidikan umum tidak dijadikan persyaratan utama. Terdapat ukuran yang berbeda bagi Prajurit TNI dan Anggota Polri yang bertugas di Lemhannas, yaitu pendidikan militer baik yang bersifat penjenjangan (formal) maupun kursus-kursus (non formal) yang menjadi acuan dalam penerapan pengembangan karirnya. Selain itu penilaian kompetensi didasarkan pada rekam jejak pengalaman kerja pegawai, akan tetapi pola penilaian kompetensi tersebut juga belum menggambarkan secara utuh kompetensi seorang pegawai. Pola penilaian kompetensi pegawai Lemhannas RI seharusnya dapat dilengkapi oleh Peraturan tersebut, hal itu dikarenakan karena bentuk Lemhannas RI adalah instansi sipil, walaupun pengawakan pegawai terdapat unsur militer. Dalam menunjang penilaian kompetensi tersebut dapat mengacu pada PERMENPAN & RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, penting diketahui melalui penelitian tentang bagaimanakah persyaratan dan

kompetensi jabatan pada pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas, tata cara pengisian serta model asesmen yang sesuai pada pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lemhannas RI. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pimpinan, tujuannya untuk mendapatkan pejabat administrator dan pejabat pengawas yang berkinerja tinggi dan berintegritas yang memperkuat organisasi Lemhannas RI kedepannya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengangkat penelitian yang berjudul: Model Asesmen Pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lembaga Ketahanan Nasional RI.

B. Fokus Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka fokus permasalahan yaitu apakah model asesmen yang sesuai pada pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lemhannas RI?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis persyaratan dan kompetensi jabatan pada pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lemhannas RI.

2. Untuk menganalisis tata cara pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lemhannas RI.
3. Untuk mengetahui model asesmen yang sesuai pada pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lemhannas RI.

Adapun manfaat penelitian ini terdiri dari manfaat secara teoritis dan secara praktis yaitu:

1. Secara teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna menambah wawasan, pemikiran, pengkajian teori serta konsep Ilmu Administrasi Negara, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di lingkungan Lemhannas.

2. Secara praktis

Hasil penelitian diharapkan berguna untuk sumbangan pemikiran bagi Lemhannas RI dalam menerapkan model asesmen yang sesuai dalam pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di lingkungan Lemhannas RI serta merupakan sarana peningkatan pengetahuan selanjutnya.