



NASKAH AKADEMIK



**Penguatan Struktur Organisasi dan Tata Kerja
Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*)
Mahkamah Agung RI**

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. LATAR BELAKANG.....	1
1.2. RUMUSAN MASALAH PENELITIAN.....	10
1.3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	10
1.4. METODE PENELITIAN	10
BAB II KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTIK.....	12
2.1. KAJIAN TEORITIS.....	12
2.1.1. KAJIAN TEORITIS TENTANG ORGANISASI.....	12
2.1.2. KAJIAN TEORITIS TENTANG MANAJEMEN SDM	21
2.2. <i>BEST PRACTICES</i>	31
2.2.1. KEGIATAN <i>BENCHMARKING</i>	32
2.2.2. KAJIAN <i>BEST PRACTICE</i>	51
2.3. KERANGKA BERPIKIR (ARAH PEMBAHASAN).....	54
BAB III ANALISIS DAN EVALUASI PERATURAN	57
3.1. UUD 1945	57
3.2. UU NOMOR 5 TAHUN 2004	58
3.3. UU NOMOR 5 TAHUN 2014	61
3.4. PP NOMOR 11 TAHUN 2017	62
3.5. SK SEKMA NO. 1 TH. 2019, SK KMA NO. 48 TH. 2017, SK KMA NO. 140 TH. 2013, DAN SK KMA NO. 193 TH. 2014	65
3.6. PERMENPAN-RB NOMOR 38 TAHUN 2017	68
3.7. PERBKN NOMOR 26 TAHUN 2019	71
3.8. PP NO. 30 TH. 2019 DAN PERMENPAN-RB NO. 6 TH. 2022.....	75
3.9. PERMENPAN-RB NOMOR 40 TAHUN 2018	76
3.10. PERMENPAN-RB NOMOR 3 TAHUN 2020	78
3.11. PERMENPAN-RB NOMOR 22 TAHUN 2021	81
3.12. PERMENPAN-RB NOMOR 25 TAHUN 2021	87

BAB IV	LANDASAN FILOSOFIS, SOSIOLOGIS, DAN YURIDIS	91
4.1.	LANDASAN FILOSOFIS	91
4.2.	LANDASAN SOSIOLOGIS.....	94
4.2.1.	KONDISI SAAT INI.....	94
4.2.2.	KONDISI YANG DIHARAPKAN.....	98
4.1.	LANDASAN YURIDIS.....	100
BAB V	SASARAN, ARAH, JANGKAUAN DAN RUANG LINGKUP	103
5.1.	SASARAN YANG AKAN DIWUJUDKAN	103
5.2.	ARAH DAN JANGKAUAN PENGATURAN	103
5.2.1.	ARAH PENGATURAN.....	103
5.2.2.	JANGKAUAN PENGATURAN	104
5.3.	RUANG LINGKUP MATERI MUATAN	104
5.3.1.	KETENTUAN UMUM.....	104
5.3.2.	MATERI MUATAN	106
5.3.3.	STRUKTUR ORGANISASI PPTA.....	114
5.4.	<i>OUTPUT</i> PUSAT PENGELOLAAN TALENTA APARATUR	115
BAB VI	PENUTUP	118
6.1.	SIMPULAN	118
6.2.	SARAN	119
DAFTAR	PUSTAKA	120

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Kebijakan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) berpedoman pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang-Undang ASN tersebut mengamanatkan manajemen ASN yang diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Sistem merit sendiri didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.¹ Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN diperlukan untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Dalam sistem merit, kualifikasi, kompetensi, dan kinerja ASN dibandingkan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan.

Sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen ASN pada Pasal 162 yang menyatakan Pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan manajemen karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang harus dilakukan dengan

¹ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara.

menerapkan prinsip sistem merit. Konsep sistem merit yang berfokus pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja mendasari pelaksanaan Manajemen ASN pada instansi pemerintahan. Kualifikasi adalah Persyaratan administrasi berupa Status PNS, Tingkat Pendidikan, dan Masa Kerja (Pangkat/Golongan). Kompetensi adalah kemampuan kerja individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan atribut kepribadian seseorang sehingga meningkatkan kinerjanya dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. Sedangkan, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja.

Penilaian Kinerja pada PNS telah tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan Penilaian Kinerja merupakan suatu proses rangkaian dalam sistem manajemen kinerja PNS dengan diawali dari penyusunan perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut dan diakhiri pada Sistem Informasi Kinerja PNS. Penilaian Kinerja dilakukan oleh atasan langsung terhadap target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS selama masa penilaian kinerja. Tujuan dari peraturan tentang Penilaian Kinerja PNS sesuai dengan yang tertuang dalam pasal 2, 3, dan 4 pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yang berbunyi “*Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja, penilaian kinerja, tindak lanjut, dan sistem informasi kinerja.*” merupakan dasar dari pengelolaan SDM pada aspek kinerja yang berdasarkan perencanaan kinerja pada

tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS, yang dilaksanakan berdasarkan 5 (lima) prinsip utama yaitu objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. pada praktik pengelolaan kinerja, terdapat turunan peraturan dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yang dilaksanakan untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi melalui peningkatan kualitas dan kapasitas pegawai; penguatan peran pimpinan; serta penguatan kolaborasi antara pimpinan dengan pegawai, antar pegawai, dan antara pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya.

Kebijakan sistem merit diperkuat dan diakselerasi dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta yang merupakan sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan, baik Instansi maupun Nasional.² Kebijakan ini ditujukan untuk mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi, dan kinerja ASN, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier ASN dalam rangka akselerasi pengembangan karier yang berkesinambungan. Manajemen talenta pada lembaga

² Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta.

pemerintahan dapat diwujudkan dengan melakukan dua pendekatan yaitu pendekatan struktural dan kultural. Pendekatan struktural dilakukan dengan restrukturisasi kelembagaan, peningkatan kompetensi, redistribusi ASN, dan penyusunan kebijakan untuk mendukung operasional manajemen talenta sesuai situasi dan kondisi. Kemudian untuk pendekatan kultural perlu dilakukan dengan perubahan pola pikir dan budaya kerja ASN sesuai dengan nilai-nilai kebangsaan, nasionalisme dan etika publik.³

Kajian terkait manajemen talenta telah banyak dilakukan. Salah satu hasil kajian menyebutkan bahwa dalam membangun manajemen talenta dan pengembangan karier ASN di suatu lembaga perlu didukung dengan kebijakan internal yang mampu mengakomodasi 4 (empat) hal yaitu kualifikasi, penilaian kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan organisasi.⁴ Kajian lain juga menyebutkan bahwa pembangunan manajemen talenta dapat menjadi wujud dari akuntabilitas penilaian kompetensi ASN dan mampu memperkuat sistem merit dalam pengelolaan kepegawaian di lingkungan lembaga pemerintah.⁵ Selain itu, pembangunan manajemen talenta pada lembaga pemerintahan diharapkan dapat memperjelas kerangka kerja, model dan instrumen yang terukur dalam manajemen

³ B. Sobandi, "Strategi Implementasi Manajemen Talenta pada Birokrasi di Indonesia", *Civil Service Journal* 13, Nomor 2 (2019): 15–26, <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/223/>

⁴ Taufik H. Simatupang, "Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 15, Nomor 3 (2021):447–472.

⁵ Ari Sulistyorini, "*Talent Pool* sebagai Wujud Akuntabilitas Penilaian Kompetensi ASN di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Yogyakarta," *Jurnal Jendela Inovasi Daerah* 1, Nomor 2 (2018):1–15.

ASN serta menjalankan rencana suksesi untuk menghasilkan calon pemimpin para pegawai yang bertalenta tinggi.⁶

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perwujudan sistem merit di instansi tidak hanya didasarkan pada penilaian pada aspek kualifikasi atau syarat administrasi ASN. Perlu adanya aspek lain berupa penilaian pada aspek kompetensi, pengelolaan kinerja, dan pengelolaan talenta yang terstruktur dan sistematis bagi ASN. Sistem pengelolaan SDM tersebut akan mengarahkan seluruh proses penilaian bagi aparatur yang akan diterapkan baik dalam rekrutmen dan seleksi, penentuan rotasi-mutasi, promosi, penentuan kebutuhan pelatihan maupun penilaian kinerja.

Mahkamah Agung sendiri mendukung penerapan manajemen ASN melalui sistem merit. Transformasi pengelolaan Mahkamah Agung dari pengelola administratif menjadi aset utama penggerak organisasi yang perlu dikelola melalui kriteria objektif, sehingga tercipta ASN Mahkamah Agung yang berintegritas dan profesional. Upaya kriteria objektif tersebut diterapkan dengan membangun Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung Republik Indonesia. Pembentukan unit ini didasarkan pada Surat Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 7/KMA/SK/I/2020 tanggal 17 Januari 2020 tentang Pembentukan Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung Republik Indonesia dan Surat Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Nomor 34/SEK/SK/I/2020 tanggal 21 Januari 2020 tentang Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*)

⁶ Muhlis Irfan, "Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah," *Civil Service Journal* 14, Nomor 1 (2020):55–68.

Mahkamah Agung Republik Indonesia. Hal ini sejalan dengan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil bahwa penyelenggaraan manajemen karier ASN dilakukan melalui penilaian kompetensi. Penilaian kompetensi ini dapat digunakan pada pengisian jabatan pimpinan tinggi, pengangkatan dalam jabatan administrasi, dan jabatan fungsional, serta penyusunan profil Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kompetensi juga dapat diselenggarakan dengan menggunakan *Assessment Center* (AC) atau metode lain yang dilakukan oleh *Assessor*.

Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung Republik Indonesia (UPK AC MARI) telah memenuhi kesesuaian standar kelayakan penyelenggara penilaian kompetensi dengan kategori B. Penilaian kelayakan ini diperoleh berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh instansi pembina dan dituangkan dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 02/BKN/IX/2021 tanggal 01 September 2021. Kategori ini menunjukkan bahwa UPK AC MA RI memiliki kewenangan untuk melakukan penilaian kompetensi paling tinggi jabatan Administrator atau Jabatan Fungsional yang setara. Hasil penilaian kelayakan ini berlaku selama 3 (tiga) tahun sejak Keputusan diterbitkan. Selain melaksanakan penilaian kompetensi dalam pengangkatan jabatan pengawas dan jabatan administrator, UPK AC MA RI telah melaksanakan kegiatan penilaian kompetensi dalam seleksi jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Madya bekerjasama dengan lembaga penilaian kompetensi eksternal yang telah diakui kelayakannya oleh Instansi Pembina Penilaian Kompetensi.

UPK AC MA RI juga telah merintis penilaian kompetensi untuk pemetaan jabatan di Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di Bawahnya.

Peran UPK AC MA RI yang begitu signifikan dalam mewujudkan sistem merit di instansi Mahkamah Agung, masih menghadapi beberapa tantangan dalam pelaksanaan fungsi tugas dan wewenangnya. Di antaranya ialah struktur organisasi UPK AC MA RI belum tertuang dalam struktur organisasi dan tata kerja Mahkamah Agung secara definitif. Pembentukan UPK AC MA RI sementara ini masih dilekatkan pada Biro Kepegawaian dan penyelenggaranya pun masih dirangkap oleh pejabat struktural pada Biro Kepegawaian. Hal ini membuat UPK AC MA RI masih belum dapat bekerja secara independen dan masih terbatas jangkauannya. Hasil penilaian kompetensi UPK AC MA RI, yang seyogyanya dapat digunakan oleh seluruh satuan kerja di seluruh lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di Bawahnya Indonesia belum dimanfaatkan secara maksimal. Selain itu, perwujudan sistem merit di instansi memerlukan unit organisasi yang berfungsi dalam pengelolaan kinerja sebagai dasar pengelompokan ASN pada kotak manajemen talenta. Namun, Mahkamah Agung sampai saat ini belum memiliki unit organisasi yang menjalankan fungsi pengelolaan kinerja dan pengelolaan talenta. Keadaan tersebut merupakan hal yang dapat menghambat perwujudan sistem merit yang ada di Mahkamah Agung.

Terlebih lagi, Mahkamah Agung yang mengelola SDM sebanyak 33.401 pegawai (sudah termasuk dengan penerimaan CASN Tahun 2021) perlu dikelola secara tepat dan komprehensif sesuai amanat UU ASN. Keunikan Mahkamah Agung yang memiliki keragaman karakteristik SDM yang membuat Mahkamah

Agung perlu menetapkan rincian tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja satuan organisasi yang paling sesuai dengan dinamika, kebutuhan dan tuntutan terkini.

Tabel Jumlah dan Komposisi SDM Mahkamah Agung⁷

Jabatan	MA	Peradilan Umum		Peradilan Agama		Peradilan Militer		Peradilan TUN		Total
		Tingkat Banding	Tingkat Pertama	Tingkat Banding	Tingkat Pertama	Tingkat Banding	Tingkat Pertama	Tingkat Banding	Tingkat Pertama	
Hakim Agung	50	-	-	-	-	-	-	-	-	50
Hakim Tinggi Yustisial	68	-	-	-	-	-	-	-	-	68
Hakim Yustisial	178	-	-	-	-	-	-	-	-	178
Hakim	-	886	3850	361	2701	31	100	46	298	8273
Jurusita	-	699	4166	408	2903	25	77	73	313	8664
Panitera	-	-	1804	-	1174	-	-	7	85	3070
Tenaga Non Teknis	1230	838	3829	624	2920	97	305	71	334	10248
CASN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2850
Jumlah	1528	2423	13649	1393	9698	153	482	197	1030	30551

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk melakukan optimalisasi struktur organisasi dan tata kerja pada

⁷ Bab III, “Laporan Tahunan 2021 Mahkamah Agung RI: Akseleserasi Perwujudan Peradilan Modern”, Hal.165 dan disesuaikan dengan Data SIKEP 14 Juli 2022, pukul 14:49 WIB.

UPK AC MA RI yang ada saat ini. Tujuannya agar UPK AC MA RI dapat menjangkau tugas pokok, fungsi, dan wewenang yang lebih luas kepada seluruh satuan kerja yang ada di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di Bawahnya sehingga diharapkan kebermanfaatan UPK AC MA RI akan lebih maksimal dalam menjamin mutu hasil penilaian kompetensi, serta memberikan kriteria yang objektif dan independen sebagai dasar pengambilan keputusan pengelolaan SDM. Fungsi UPK AC MA RI seyogyanya juga dapat menjalankan fungsi pengelolaan kinerja yang belum terakomodasi pada struktur organisasi dan tata kerja yang ada. Saat ini, aspek kinerja masih terbatas pada penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), belum ditindaklanjuti sebagaimana sistem manajemen kinerja PNS untuk pemberian penghargaan dan penjatuhan sanksi. Dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Manajemen Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara tersebut, dimana tujuan pengelolaan kinerja adalah melakukan pengukuran, pemantauan, pembinaan kinerja yang berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel dan partisipatif, dan transparan, Mahkamah Agung wajib menerapkan pengelolaan kinerja pegawai ke dalam unit penilaian kompetensi. Selain itu, UPK AC MA RI tidak hanya menjadi unit yang menjalankan tugas spesifik sebagai penyelenggara penilaian kompetensi di Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di Bawahnya, tetapi juga menjadi unit yang mengelola talenta aparatur di Mahkamah Agung sebagai penerapan sistem merit di Mahkamah Agung.

1.2. RUMUSAN MASALAH PENELITIAN

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian yaitu, “Bagaimana optimalisasi struktur organisasi dan tata kerja Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung RI?”

1.3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran Struktur Organisasi dan Tata Kerja Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung RI yang dapat mengakomodasi penilaian kompetensi, pengelolaan kinerja, dan pengelolaan talenta. Dengan demikian, kajian ini menjadi landasan formulasi kebijakan yang perlu dibuat oleh Mahkamah Agung RI terkait dengan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung RI yang sesuai dengan kebutuhan terkini.

1.4. METODE PENELITIAN

Penelitian terhadap Optimalisasi Struktur Organisasi dan Tata Kerja Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung RI ini dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan yuridis normatif. Metode ini dilakukan melalui studi pustaka yang menelaah data sekunder, berupa Peraturan Perundang-undangan atau dokumen hukum lainnya, dan hasil penelitian, pengkajian, serta referensi lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diidentifikasi. Metode yuridis normatif ini dilengkapi dengan diskusi (*focus group discussion*), dan rapat dengan *stakeholder* terkait dalam rangka mempertajam kajian dan

analisis. Selain itu, dilakukan pendekatan komparatif dengan membandingkan secara substantif pelaksanaan Penguatan Struktur Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung RI dengan Lembaga lain. Pengolahan data dilakukan secara kualitatif menggunakan bahan-bahan hukum tertulis yang telah terkumpul dan diklasifikasikan sesuai dengan identifikasi permasalahan. Selanjutnya disusun secara sistematis menjadi dokumen naskah akademik yang dapat menjawab permasalahan yang diajukan.

BAB II

KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTIK

2.1. KAJIAN TEORITIS

2.1.1. KAJIAN TEORITIS TENTANG ORGANISASI

Kata Organisasi berasal dari Bahasa Yunani, yaitu *organon* atau “alat”. Secara konseptual terdapat dua pengertian yang berbeda terkait organisasi sebagai kata benda (*organization*) yakni wadah untuk sekelompok orang dalam mencapai tujuan bersama, sedangkan sebagai kata kerja (*organizing*) adalah suatu proses dan serangkaian aktivitas yang dilakukan secara sistematis sebagai bagian dari upaya membangun dan mengembangkan organisasi. Definisi tersebut sejalan dengan pendapat Trecker (1950) yang menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu kegiatan atau suatu proses menghimpun atau mengatur kelompok yang saling mengadakan hubungan dari unit perwakilan ke dalam suatu pekerjaan yang menyeluruh. Oleh karena itu, organisasi adalah suatu aktivitas yang dilaksanakan oleh kelompok yang dilakukan secara teratur dan terstruktur, dengan melibatkan dua orang atau lebih yang bekerjasama berdasarkan wewenang untuk mencapai satu tujuan tertentu.

Pada pelaksanaannya, organisasi memiliki prinsip dasar, sebagaimana mengutip prinsip organisasi Henry Fayol yang dijabarkan dalam buku

“*The Evolution of Management Thought*” karya Daniel A. Wren dan Arthur G. Bedeian (2009: 216-221)⁸, antara lain:

a. Pembagian Kerja

Membagikan pekerjaan kepada individu dalam organisasi bertujuan untuk membangun pengalaman dan mengasah keahlian anggota organisasi agar dapat lebih produktif dan menguntungkan. Selain itu, kemampuan individu yang memiliki keterbatasan bisa dapat saling diisi oleh individu yang memiliki kemampuan tersebut.

b. Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang dan tanggung jawab adalah kunci dalam membangun organisasi. Prinsip wewenang dan tanggung jawab adalah struktur bagaimana menghubungkan anggota organisasi ke atas maupun ke bawah. Pertanggungjawaban akan timbul oleh adanya suatu wewenang yang diberikan. Keduanya harus dalam kondisi yang seimbang, tidak ada wewenang tanpa tanggung jawab, dan begitupun sebaliknya.

c. Disiplin

Dalam menjalankan suatu wewenang perlu diterapkan prinsip disiplin yang mencakup kesungguhan hati, ketekunan, ketaatan, kesiapan, persetujuan, kebiasaan, tata krama antara organisasi dan anggotanya yang bertujuan untuk memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan wewenang yang dimiliki.

⁸ Wren, Daniel A. and Arthur G. Bedeian. 2009. *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

d. Kesatuan Perintah dan Pengarahan

Prinsip Kesatuan Perintah adalah perintah yang diterima bawahan tidak diperbolehkan untuk diberikan oleh lebih dari seorang yang ada di atasnya. Begitu pula Prinsip Kesatuan Pengarahan, dimana setiap golongan pekerjaan yang memiliki tujuan sama harus memiliki rencana dan dipimpin oleh satu atasan saja. Prinsip kesatuan pengarahannya bergantung pada kesatuan perintah, yang membedakan adalah kesatuan perintah berhubungan dengan jalannya fungsi personalia sedangkan kesatuan pengarahannya berhubungan dengan struktur.

e. Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Umum

Prinsip ini dapat terjadi jika anggota organisasi memiliki kesadaran bahwa kepentingan pribadinya bergantung pada keberhasilan organisasi. Dalam prinsip ini, kepentingan kelompok juga harus dapat mengakomodasi setiap kepentingan individu.

f. Penggajian

Pembayaran upah yang adil dan memberi kepuasan yang maksimal akan menstimulasi anggota organisasi untuk dapat bekerja lebih giat sesuai dengan tujuan yang ditentukan bersama.

g. Pemusatan

Pemusatan organisasi bertujuan untuk menunjukkan batas akhir kewenangan yang dipusatkan atau dibagi pada suatu organisasi. Tanggung jawab terakhir dan terbesar terletak pada anggota organisasi yang memegang kewenangan tertinggi atau berada pada pucuk pimpinan.

h. Rangkaian Perintah

Rangkaian perintah merupakan prinsip organisasi yang mengharuskan perintah dari atas ke bawah, harus selalu mengambil jarak yang terdekat. Rantai perintah ini mengacu pada jumlah tingkatan yang ada pada hirarki dari otoritas tertinggi sampai tingkat yang paling rendah pada suatu organisasi. Garis otoritas jaraknya tidak boleh terlalu jauh.

2.1.1.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins (2003) mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu:

- a. **Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja**, merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu;
- b. **Departementalisasi**, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan;
- c. **Rantai komando**, merupakan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi;
- d. **Rentang kendali**, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi;
- e. **Sentralisasi dan desentralisasi**, merupakan suatu cara pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan manajerial; dan

- f. **Formalisasi**, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dibakukan berdasarkan aturan.

Sebelum digulirkannya penelitian terkait penguatan Struktur Unit Penilaian Kompetensi Mahkamah Agung RI, struktur organisasi unit ini didasarkan pada Keputusan Ketua Mahkamah Agung RI Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pembentukan Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung RI, dengan struktur organisasi yang telah ada pelaksanaan tugas di lapangan seringkali menimbulkan ketidakefisienan yang mengakibatkan tidak optimalnya tugas dan fungsi, serta pelayanan yang diberikan kepada para pengguna dalam memenuhi kewajiban penilaian kompetensi bagi seluruh pegawai. Dari sudut manajemen, praktik tersebut menimbulkan ketidakefisienan seperti duplikasi pekerjaan, serta adanya ketidakefektifan dalam pengawasan terhadap penyelesaian suatu pekerjaan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, melalui perubahan dan penguatan struktur organisasi Unit Penilaian Kompetensi perlu melakukan perubahan struktur organisasi, yang dimulai dengan penguatan struktur berbasis pada administrasi modern dengan melakukan perubahan secara menyeluruh.

2.1.1.2. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah suatu proses organisasi tersebut berpindah dari keadaan saat ini menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatnya efektivitas organisasi. Beer (dalam Kahar, 2008) menyatakan bahwa berubah

adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, dan kemudian perbedaan tindakan tersebut menghasilkan suatu perubahan. Winardi (dalam Kahar, 2008) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang guna meningkatkan efektivitasnya.

Menurut Desplaces (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Hal tersebut diperkuat oleh Abrahamson (2000) yang menyatakan bahwa, perubahan itu akan menimbulkan kejadian “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Desplaces (2005) mengutip kajian Poras dan Robertson (1992) yaitu tentang kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 38%. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, akan tetapi beberapa praktisi tetap meyakini bahwa perubahan merupakan hal penting yang perlu dilakukan oleh suatu organisasi.

Wilson (dalam Nurtjahjanti, 2004) mengatakan terdapat perbedaan reaksi dalam menghadapi perubahan, baik perubahan yang tidak direncanakan maupun yang direncanakan. Kondisi organisasi yang memiliki perbedaan karakteristik dan unik akan membuat proses perubahan akan menjadi berbeda pula pada setiap organisasi. Berdasarkan hal tersebut, proses perubahan serta reaksinya masih perlu dipahami oleh organisasi, guna memiliki kesiapan menghadapi perubahan tersebut. Kesiapan ini tidak hanya diperlukan organisasi, tetapi juga oleh sumber daya

manusia karena sikap dan reaksi manusia terhadap perubahan turut mempengaruhi efektivitas perubahan tersebut.

Organisasi yang dapat bertahan, mampu melakukan perubahan organisasi sesuai perubahan situasi dan kondisi pada lingkungan yang terjadi secara disadari atau tidak. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi, harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya, semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Lebih lanjut, Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Guna meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan, organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Hal tersebut memiliki makna yaitu perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi dapat dilakukan secara lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang adaptif dan fleksibel. Sebagai pertimbangan, dengan diterapkannya modernisasi pekerjaan, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari sumber daya manusia di dalamnya. Demikian juga halnya, jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah perubahan menyeluruh meliputi perubahan struktur, strategi dan sumber daya manusia, serta teknologi untuk mengupayakan perbaikan efektivitas organisasi.

Kaitannya dengan perubahan yang akan dilakukan oleh Mahkamah Agung terkait Penguatan Struktur Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung RI, baik aspek struktural maupun aspek kultural harus diubah secara bersama. Ketika terjadi perubahan strategi sebagai akibat dari perubahan tujuan organisasi, hal tersebut akan berpengaruh terhadap struktur dan sistem organisasi karena ada ketidaksesuaian antara organisasi lama dengan yang baru. Demikian pula dengan aspek sumber daya manusia dan budaya organisasi, harus diubah agar perubahan strategi, struktur dan sistem organisasi dapat diimplementasikan secara menyeluruh.

2.1.1.3. Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi

Kesiapan merupakan salah satu faktor terpenting dengan melibatkan pegawai untuk mendukung inisiatif perubahan. Kesiapan individu menghadapi perubahan organisasi menurut Lehman (2002) antara lain dapat dideteksi dari beberapa variabel seperti motivasi, ketersediaan sumber daya, nilai dan sikap positif yang dikembangkan para pegawai, serta iklim organisasi yang mendukung perubahan. Dalam konteks organisasional, kesiapan individu untuk berubah diartikan sebagai kesediaan untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan organisasi setelah perubahan berlangsung dalam organisasi tersebut (Huy, 1999). Menurut Desplaces (2005), kesiapan individu untuk menghadapi perubahan

menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu akan memberikan hasil positif. Beberapa kajian terbaru tentang konsep variabel kesiapan untuk berubah menjelaskan bahwa sesungguhnya kesiapan individu dapat diidentifikasi dari sikap positif individu, persepsi dari keseluruhan warga organisasi, dan rasa percaya individu dalam menghadapi perubahan.

Setiap perubahan akan dihadapkan dengan kemungkinan adanya perbedaan dan konflik antara pimpinan dan anggota organisasi. Guna terjadi perubahan yang terarah sesuai keinginan, maka konflik harus diselesaikan. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kesiapan dalam menghadapi perubahan merupakan kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi yang menyesuaikan dengan struktur perusahaan, sebagai reaksi psikologis dari pegawai dan proses dari perilaku pegawai.

Menurut Muyungi (dalam Mutiarin, 2014) bahwa ada 3 (tiga) aspek terkait perkuatan kelembagaan yaitu pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan; penguatan Institusi melalui penyempurnaan prosedur dan metode dalam organisasi; serta penumbuhan kapasitas sistem seperti penumbuhan sistem kesadaran, peraturan yang kondusif, dan pengelolaan sistem lingkungan, sehingga dengan demikian, manusia, sistem dan prosedur menjadi tumpuan perkuatan kelembagaan yang ada. Upaya pembangunan kapasitas institusi yang memiliki arah pengembangan untuk memperkuat kapasitas internal organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi dalam mencapai visi misi, serta merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintahan (Mutiarin, 2014).

2.1.2. KAJIAN TEORITIS TENTANG MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pendekatan strategis untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi yaitu orang-orang atau SDM yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, dalam rangka memberikan kontribusi untuk mencapai sasaran organisasi. Dengan kata lain, pengelolaan aset yang dilakukan pada Manajemen SDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan⁹.

Pada prinsipnya, fungsi SDM meliputi berbagai kegiatan yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu organisasi yang terdiri atas kegiatan:

a. Perencanaan SDM

Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996), perencanaan SDM adalah proses pengkajian dan penelaahan kebutuhan SDM secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah karyawan yang dibutuhkan telah sesuai dengan persyaratan keahlian yang ditentukan dan tersedia pada saat diperlukan. Dengan kata lain, kegiatan perencanaan SDM meliputi penyelenggaraan analisis jabatan dan desain pekerjaan guna menentukan persyaratan khusus dari jabatan individu di dalam organisasi, memperkirakan kebutuhan SDM

⁹ Gary Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta:Permata Puri Media, 2010), hal. 5

yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuan dan mengembangkan rencana untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

b. Pengangkatan dan Pemberhentian Pegawai

Fungsi Pengangkatan dan Pemberhentian Pegawai adalah kegiatan merekrut SDM organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, menyeleksi dan mengangkat SDM untuk mengisi jabatan tertentu dalam organisasi dan menyelenggarakan proses pemutusan hubungan kerja secara baik.

c. Pengupahan dan Pemberian Tunjangan

Fungsi Pengupahan dan Pemberian Tunjangan adalah kegiatan mendesain sistem kompensasi bagi setiap pegawai, memastikan kompensasi yang diberikan adil dan wajar serta konsisten dan mendesain sistem tunjangan bagi semua pegawai.

d. Penilaian Kinerja, Penghargaan dan Pengembangan Karier

Fungsi Penilaian Kinerja, Penghargaan dan Pengembangan Karier merupakan kegiatan mendesain sistem untuk penilaian kinerja pegawai secara individual, mendesain dan mengimplementasi sistem penghargaan bagi semua pegawai, dan juga memberikan bantuan kepada pegawai dalam pengembangan dan perencanaan karier.

e. Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan menurut Flippo (1991) merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu dan tepat untuk meningkatkan prestasi kerja. Pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan melalui prosedur formal dan

informal. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan adalah mendesain dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan beserta program evaluasinya.

f. Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepemimpinan, dan Produktivitas

Fungsi Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepemimpinan, dan Produktivitas merupakan kegiatan mendesain dan mengimplementasikan manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, mengimplementasikan program motivasi pegawai, penyusunan strategi mengatasi konflik dan menghitung tingkat produktivitas organisasional.

2.1.2.1. Manajemen Talenta

Berbeda dari konsep manajemen SDM yang mengelola keseluruhan pegawai yang dimiliki organisasi, konsep manajemen talenta yang merupakan bagian dari manajemen SDM berfokus pada pengembangan pegawai potensial dimana manajemen talenta memberikan perlakuan spesifik dan berbeda terhadap pegawai yang potensial agar dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Fokus terhadap fungsi manajemen talenta diutamakan pada talenta yang dibutuhkan organisasi dalam menjalankan fungsi, bukan pada kegiatan administratif. Selain itu, manajemen talenta terus mengupayakan agar talenta potensial dapat bertahan untuk memberikan kontribusi secara konsisten sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Manajemen talenta menurut Pella dan Inayati (2011:81) adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa

depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Selanjutnya, menurut Pella dan Inayati (2011:82) talenta adalah SDM yang ingin dipertahankan perusahaan karena kelebihanannya, talenta juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan di perusahaan.¹⁰

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh organisasi yang mengelola talenta mereka agar dapat mencapai tujuan organisasi. Manajemen talenta terdiri dari berbagai proses, yakni akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta dan penempatan talenta. Adapun menurut Smilansky (2008:73), tujuan dari manajemen talenta adalah¹¹:

- a. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan;
- b. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif;
- c. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan;
- d. Untuk mengembangkan peluang karier yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik;

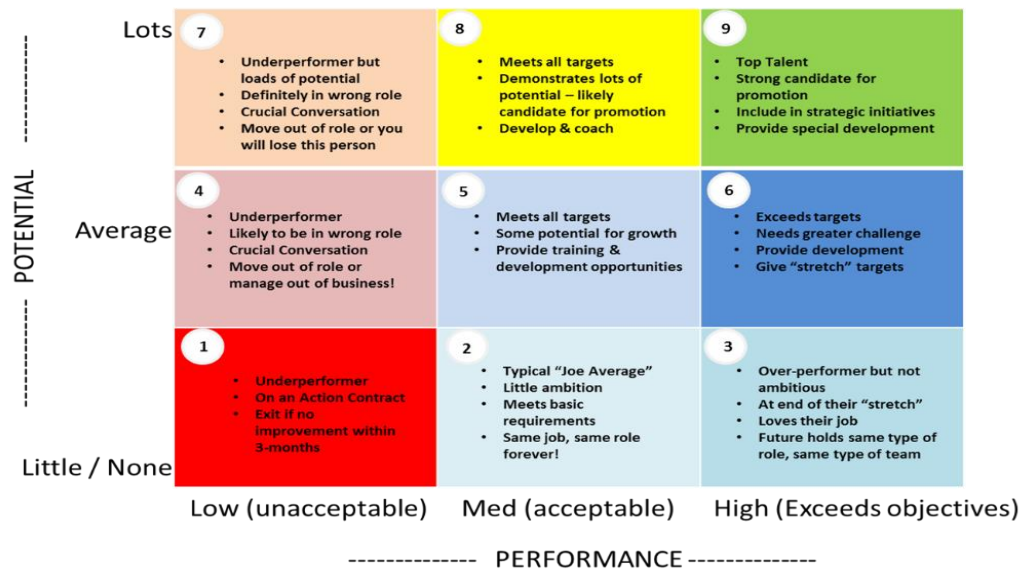
¹⁰ Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. *Talent Management* (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima). Jakarta:PT. Gramedia Pustaka Utama.

¹¹ Smilansky, Jonathan. (2008). *Developing Executive Talent*. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan. Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal. Jakarta:PPM.

- e. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya;
- f. Untuk memastikan adanya peluang bagi pegawai yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas;
- g. Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas;
- h. Untuk dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut;
- i. Untuk membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan.

Pada pelaksanaan Manajemen Talenta, Tahun 1960-an McKinsey mengembangkan *9 Box Model* untuk menilai kinerja dan tingkat potensial individu. Konsep ini dapat mengevaluasi tingkat kontribusi pegawai saat ini dan potensial yang akan digali agar bermanfaat bagi organisasi.

Gambar 9 Box Model



Pada gambar di atas dapat dilihat bahwa seorang pegawai dapat dipetakan berdasarkan performa pada sumbu X horizontal dan potensi pada sumbu Y vertikal. 9 Box Model diklasifikasikan sebagai berikut:¹²

- Stars*: Kotak Nomor 9 (*high performance, high potential*)
- Prince-in-waiting*: Kotak Nomor 6 (*average performance, average potential*)
- Eagles*: Kotak Nomor 7 (*high performance, average potential*)
- Misfits*: Kotak Nomor 3 (*low performance, high potential*)
- Cadre*: Kotak Nomor 8 (*average performance, high potential*)
- Workhorses*: Kotak Nomor 5 (*high performance, low potential*)
- Critical List*: Kotak Nomor 2 (*low performance, average potential*)
- Foot Soldiers*: Kotak Nomor 4 (*average performance, low potential*)

¹² Suharno Pawirosumarto, “Talent Management for Administrators and Supervisors in the Ministry of State Secretariat of the Republik of Indonesia,” *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 6, Nomor 6 (2019):48–67.

i. *No Hope*: Kotak Nomor 1 (*low performance, low potential*)

Melihat klasifikasi pemetaan potensi dan kinerja dari seorang pegawai di atas, maka sangat penting untuk memahami konsep manajemen talenta sebagai upaya untuk mengenali talenta yang cocok dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

2.1.2.2. Manajemen Talenta pada Instansi Pemerintah

Seiring dengan perkembangan paradigma dalam memandang pentingnya manajemen SDM bagi Aparatur Sipil Negara dimana Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme¹³. Untuk mencapai tujuan agar ASN dapat bekerja secara profesional, berkinerja tinggi dan memberikan pelayanan prima kepada seluruh masyarakat, maka ketentuan yang mengatur manajemen SDM ASN juga mengalami perubahan yang sangat mendasar.

Konsep Manajemen SDM pada ASN tertuang pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 51 yang menyatakan Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit yaitu kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna

¹³ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Apartur Sipil Negara Pasal 12.

kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Hal tersebut sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen ASN pada Pasal 162 yang menyatakan Pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit.

Konsep Sistem Merit yang berfokus pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja mendasari pelaksanaan Manajemen ASN pada instansi pemerintahan. Kualifikasi adalah Persyaratan administrasi berupa Status PNS, Tingkat Pendidikan, dan Masa Kerja (Pangkat/Golongan). Berbeda dengan Kualifikasi, Kompetensi adalah kemampuan kerja individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan atribut kepribadian seseorang sehingga meningkatkan kinerjanya dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi.

Terdapat 3 (tiga) kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang ASN sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yaitu Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan. Sedangkan, Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Begitu pula, Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati,

diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Pengukuran Penilaian Kompetensi ASN dilakukan oleh lembaga yang memiliki kewenangan sesuai Kepala BKN Nomor 26 Tahun 2019 pada Pasal 4 yaitu Penyelenggara Penilaian Kompetensi pada instansi pemerintah telah mendapatkan pengakuan kelayakan dari Instansi Pembina sedangkan Penyelenggara Penilaian Kompetensi selain pada instansi pemerintah telah mendapatkan persetujuan dari Instansi Pembina.

Berkaitan dengan Penilaian Kinerja pada Pegawai Negeri Sipil (PNS), telah tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan Penilaian Kinerja merupakan suatu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS dengan diawali dari penyusunan perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; serta tindak lanjut dan diakhiri pada Sistem Informasi Kinerja PNS. Penilaian Kinerja dilakukan oleh atasan langsung terhadap target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS selama masa penilaian kinerja.

Instansi Pemerintah secara konsisten berupaya untuk fokus pada peningkatan Manajemen ASN. Sehubungan dengan hal tersebut dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang

Aparatur Sipil Negara dan Pasal 134 Ayat (2) Huruf d Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menetapkan aturan pelaksanaan Manajemen Talenta ASN dengan menerbitkan Peraturan Menteri Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. pada peraturan tersebut dinyatakan manajemen talenta ASN adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pusat dan Instansi Daerah. Selanjutnya juga disebutkan bahwa setiap Kementerian/Lembaga wajib menyelenggarakan kelembagaan manajemen talenta ASN yang dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian pada setiap Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Pelaksanaan Manajemen Talenta ASN Instansi juga didasari oleh analisis kebutuhan yang mengacu pada pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran, serta, strategi organisasi guna mewujudkan prioritas pembangunan nasional.

Dalam upaya mewujudkan manajemen SDM berbasis sistem merit, sebagaimana dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, Mahkamah Agung menetapkan dalam Cetak Biru Pembaruan Peradilan arah pembaruan pengelolaan SDM melalui sistem manajemen SDM berbasis kompetensi yang biasa disebut sebagai *Competency Based Human HR Management*¹⁴. Hal tersebut

¹⁴ Cetak Biru Pembaruan Peradilan Mahkamah Agung 2020-2024, hal. 48.

diimplementasi dengan diterbitkannya Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 7 Tahun 2020 tentang Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung RI, yang selanjutnya diterbitkan pula Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Nomor 34/SEK/SK/II/2020 tentang Organisasi Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung sebagai dasar pelaksanaannya.

2.2. **BEST PRACTICES**

Best Practices atau dalam Bahasa Indonesia disebut dengan Praktik Terbaik merupakan proses pengembangan suatu cara standar untuk melakukan suatu hal yang dapat digunakan oleh organisasi dalam berbagai bidang, seperti pengembangan manajemen dan kebijakan.¹⁵ Proses dalam pengembangan kebijakan dalam konteks Penguatan Struktur Organisasi Unit Penilaian Kompetensi *Assessment Center* Mahkamah Agung Republik Indonesia (UPK AC MARI) dilakukan melalui proses kegiatan *benchmarking*. *Benchmarking* adalah proses pengukuran secara berkesinambungan dan membandingkan satu atau lebih proses bisnis antar organisasi yang terbaik di dalam proses bisnis tersebut, untuk mendapatkan informasi yang dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan peningkatan dan pengembangan proses bisnis.¹⁶

¹⁵ Pengertian *Benchmarking* menurut Paulus (2013), dikutip dari <http://repository.uin-suska.ac.id/18460/>

¹⁶ Pengertian *Benchmarking* menurut Paulus (2013), dikutip dari <http://repository.uin-suska.ac.id/18460/>

Tujuan dan manfaat dari *benchmarking* menurut Ramli (dalam Ahmad, 2017) adalah untuk menilai dan meninjau ulang aspek ekonomis, efisiensi, efektifitas serta kelemahan dan kekurangan yang terdapat dalam suatu fungsi organisasi dalam konteks tertentu, untuk mengambil tindakan preventif dalam menilai potensi masalah yang mungkin terjadi, membandingkan hasil kerja organisasi dengan standar yang ditetapkan, sebagai perbandingan dengan organisasi lain untuk meningkatkan kinerja organisasi agar mampu bersaing dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sementara itu, salah satu jenis *benchmarking* yang dilakukan UPK AC MARI adalah *benchmarking* melalui pendekatan fungsional, yaitu dengan melakukan perbandingan fungsi atau proses dari organisasi¹⁷. Pendekatan fungsional memiliki makna membandingkan fungsi dan proses organisasi UPK AC MARI dengan Unit Penilaian Kompetensi Instansi lainnya untuk mendapatkan informasi yang komprehensif tentang proses pengembangan struktur, kewenangan, hingga potensi kendala yang terjadi dalam penyelenggaraannya.

2.2.1. KEGIATAN *BENCHMARKING* DALAM RANGKA PENGUATAN STRUKTUR ORGANISASI UPK AC MARI

Pelaksanaan kegiatan *benchmarking* telah dilakukan kepada 5 (lima) Unit Penilaian Kompetensi (UPK) lain atau eksternal yaitu:

¹⁷ Tujuan, Manfaat, dan Jenis Benchmarking menurut Ramli (2013), dikutip dari <http://repository.uin-suska.ac.id/18460/>

2.2.1.1. UPK Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR)

Pelaksanaan kegiatan *Benchmarking* UPK AC MARI dengan UPK Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian PUPR berlangsung pada tanggal 3 Februari 2022 bertempat di Hotel *DoubleTree by Hilton*, Jl. Pegangsaan Barat, Jakarta. Kegiatan ini dilaksanakan melalui pemaparan dari UPK Kementerian PUPR dan diskusi oleh tim peneliti dari Mahkamah Agung. Hasil yang diperoleh dari kegiatan *benchmarking* untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Dasar Pembentukan UPK Kementerian PUPR

Pencanangan pembentukan UPK dalam bentuk Badan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (BPSDM) untuk penerapan manajemen talenta diawali dengan arah organisasi yang berfokus pada beberapa aspek di antaranya adalah:

- a) **Aspek Operasional**, yaitu karena terdapat proses Akuisisi Sumber Daya Manusia (SDM) dengan cara menyusun Analisis Beban Kerja (ABK) yang dapat menghasilkan formasi jabatan dari mulai proses rekrutmen hingga pegawai pensiun;
- b) **Pengembangan SDM**, diawali dengan metode *Assessment Center* untuk melihat *competency gap* pada aspek kompetensi teknis dan manajerial, yang kemudian dilakukan pengembangan talenta untuk kebutuhan rencana suksesi dan pengembangan karier pegawai;
- c) **Retensi SDM**, yaitu kebutuhan untuk pengelolaan kinerja dengan melakukan evaluasi beban kerja, menentukan KPI Organisasi, KPI

individu untuk menentukan sistem manajemen kinerja, pengukuran kinerja individu hingga remunerasi;

- d) *Human Resource Engagement Survey*, yaitu hubungan antar pegawai dengan melihat keterikatan pegawai dengan organisasi dalam bentuk survei yang kemudian menghasilkan data pegawai secara terpilah.

2) **Gambaran Kewenangan UPK Kementerian PUPR**

- a) Kewenangan yang dimiliki oleh UPK Kementerian PUPR di antaranya adalah:

- Penilaian Potensi, yang dilakukan oleh Psikolog;
- Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosiokultural, yang dilakukan oleh Asesor SDM Aparatur, Asesor Independen melalui metode *Assessment Center*;
- Penilaian Kompetensi Teknis, yang dilakukan oleh Asesor Teknis melalui metode Presentasi, Wawancara *Competency Based Interview* (CBI);
- Pendidikan;
- Pelatihan;
- Pengembangan Jabatan Fungsional;
- Pemantauan Kinerja.

- b) Tujuan Penilaian Kompetensi di antaranya adalah:

- Pemetaan Kompetensi Pegawai

- Seleksi
- Promosi
- Rotasi/Mutasi
- Pengembangan Bakat/Karier
- Pengembangan Kompetensi

c) Target Penilaian Kompetensi di antaranya adalah:

- Struktural (JPT, Administrator, dan Pengawas)
- Jabatan Fungsional dan Pelaksana
- Pejabat Perbendaharaan (Kepala Satuan Kerja, Pejabat Pembuat Komitmen)
- Pegawai Pemerintah dalam Perjanjian Kinerja (rencana ke depan)

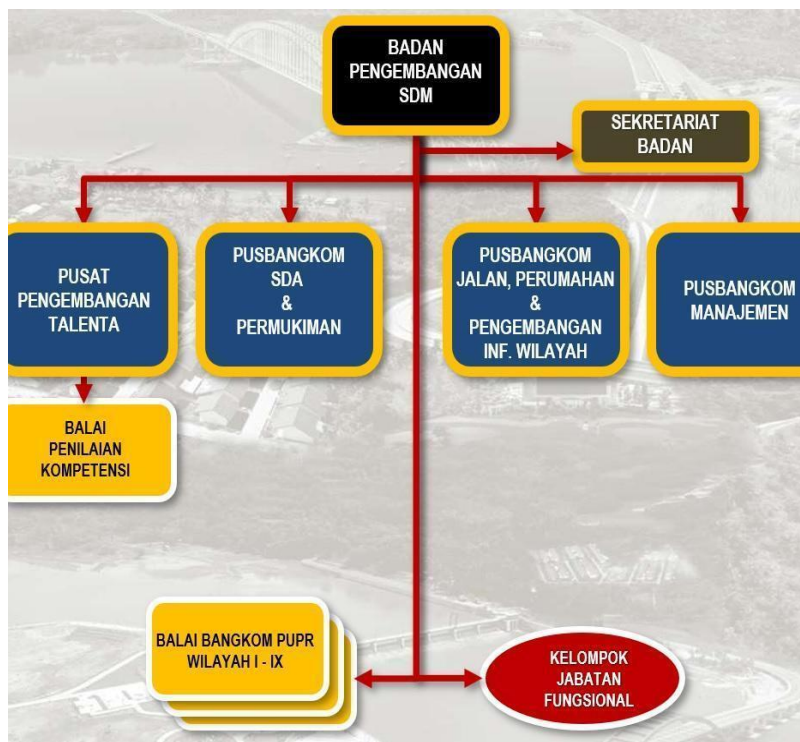
3) Gambaran Struktur Organisasi UPK Kementerian PUPR

Gambaran Struktur Organisasi UPK Kementerian PUPR adalah sebagai berikut:

Gambar Struktur Organisasi UPK PUPR 1



Gambar Struktur Organisasi UPK PUPR 2



2.2.1.2. UPK Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Riau

Pelaksanaan kegiatan *benchmarking* UPK AC MARI dengan Unit Penilaian Teknis (UPT) BKD berlangsung pada tanggal 8 Maret 2022 bertempat di UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Riau, Pekanbaru. Kegiatan ini dilaksanakan melalui pemaparan dari UPT BKD Provinsi Riau dan diskusi oleh tim peneliti dari Mahkamah Agung. Hasil yang diperoleh dari kegiatan *benchmarking* untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Dasar Pembentukan UPT BKD Provinsi Riau

Sejarah pembentukan UPT Penilaian Kompetensi Riau dimulai sejak 3 (tiga) tahun sebelum UPT Penilaian Kompetensi Riau resmi dibentuk oleh Gubernur Riau pada Tahun 2017. Pembentukan UPT Penilaian Kompetensi Riau dimulai dengan menyiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sarana prasarana yang dibutuhkan. Dalam menyiapkan SDM-nya, UPT Penilaian Kompetensi Riau membuka lowongan dan merekrut sekitar 89 orang aparatur provinsi Riau untuk dilatih dan dididik untuk menjadi asesor.

Dari jumlah tersebut hanya beberapa yang lulus dan bisa direkomendasikan untuk ikut dalam uji kompetensi asesor di Badan Kepegawaian Negara (BKN). Kemudian UPT Penilaian Kompetensi terus melakukan perekrutan hingga akhirnya mendapatkan 16 orang assessor SDM aparatur yang terdiri dari 6 (enam) Assessor SDM Aparatur Ahli Madya, 7 (tujuh) orang Assessor SDM Aparatur Ahli Muda, dan 3 (tiga) orang Assessor SDM Aparatur Ahli Pertama. Proses perekrutan ini dilakukan melalui inpassing, perpindahan jabatan, dan pengangkatan pertama.

Dalam mempersiapkan SDM, UPT Penilaian Kompetensi menugaskan pegawai yang telah diajarkan untuk melakukan pemetaan kompetensi pada seluruh aparatur yang ada di lingkungan pemerintahan provinsi Riau. Pemetaan yang dilakukan dimulai dari jabatan pelaksana, jabatan pengawas, dan jabatan administrator.

2) Gambaran Kewenangan UPT BKD Provinsi Riau

- a) Penyelenggaraan perencanaan, dan pelaksanaan tugas pada Subbagian Tata Usaha, Seksi Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi, dan Seksi Pengembangan Penilaian Kompetensi;
- b) Penyelenggaraan koordinasi dan fasilitasi dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi pada Subbagian Tata Usaha, Seksi Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi, dan Seksi Pengembangan Penilaian Kompetensi;
- c) Penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan dalam rangka penyelenggaraan tugas pada Subbagian Tata Usaha, Seksi Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi, dan Seksi Pengembangan Penilaian Kompetensi;
- d) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan Kepala Badan terkait tugas dan fungsinya.

3) **Gambaran Struktur Organisasi UPT BKD Provinsi Riau**

UPT Penilaian Kompetensi Riau berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dengan susunan organisasi sebagai berikut :

- a) Kepala UPT;
- b) Subbagian Tata Usaha;
- c) Seksi Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi;
- d) Seksi Pengembangan Penilaian Kompetensi;
- e) Kelompok Jabatan Fungsional.

2.2.1.3. **UPK Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur**

Pelaksanaan kegiatan *Benchmarking* UPK AC MARI dengan Unit Penilaian Teknis (UPT) BKD berlangsung secara daring pada tanggal 15 Maret 2022 bertempat di UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Timur, Sidoarjo. Kegiatan ini dilaksanakan melalui pemaparan dari UPT BKD Provinsi Riau dan diskusi oleh tim peneliti dari Mahkamah Agung. Hasil yang diperoleh dari kegiatan *benchmarking* untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) **Dasar Pembentukan UPT BKD Provinsi Jawa Timur**

Sejarah perjalanan pembukaan UPT Penilaian Kompetensi pada Tahun 2011 dengan *awareness* terhadap peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Dimulai pada Tahun 2012 mulai melakukan *assessment* terhadap pegawai yang ada di BKD Sidoarjo, kemudian pada tahun 2017 menerbitkan Peraturan Bupati tentang *Talent Pool*, lalu di tahun 2021 mulai

fokus pada penajaman kinerja. Di BKD Sidoarjo ini tersedia juga *Talent Box* bagi peserta asesmen yang mencantumkan kinerja, kompetensi dengan kriteria sangat memenuhi syarat, cukup memenuhi syarat ataupun kurang memenuhi syarat dan juga beserta rekomendasinya.

Pelaksanaan asesmen yang ada di BKD Sidoarjo dilakukan berdasarkan kelompok kandidat per rumpun jabatan dengan skor *talent*:

- a) Nilai Rumpun (40%) dengan cakupan kualifikasi Pendidikan (20%), Riwayat jabatan (12%), Riwayat kediklatan (8%);
- b) Kompetensi (30%): Hasil *Assessment*;
- c) Kinerja (10%): Evaluasi Kinerja;
- d) Pengoreksian (20%): Tidak mendapatkan tindakan indisipliner (10%), Memiliki sertifikasi Pengadaan Barang dan Jasa (10%).

Perumpunan Jabatan yang dilakukan BKD Sidoarjo berdasarkan regulasi di antaranya yaitu:

- a) Keppres RI Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional PNS
- b) Perumpunan Urusan Pemerintahan sesuai UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- c) Perumpunan bidang tugas pelaksana sesuai PERMENPAN RB Nomor 41 Tahun 2018

Kejelasan jenjang karier bagi individu memiliki nilai manfaat, terutama manajemen talenta sehingga setiap pegawai memiliki gambaran

mengenai prospek jabatan apa saja yang dapat didudukinya, baik pada jenjang setara maupun pada jenjang yang lebih tinggi. Jenjang karier disusun per kelas jabatan pada setiap rumpun jabatan, inilah yang disebut sebagai jalur karier (*talent pipeline*) berdasarkan Pasal 189 PP Nomor 11 Tahun 2017.

2) **Gambaran Kewenangan UPT BKD Provinsi Jawa Timur**

Ruang lingkup penilaian kompetensi di UPT Penilaian Kompetensi BKD Kabupaten Sidoarjo meliputi internal maupun eksternal, dimana internal sendiri meliputi seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo (penyediaan data sistem manajemen karier dan pengembangan kompetensi), instansi pemerintah/non pemerintah di lingkungan pemerintah Kabupaten Sidoarjo, untuk eksternal meliputi instansi pemerintah/non pemerintah Kabupaten/Kota/Provinsi Seluruh Wilayah Indonesia. Kegiatan UPT Penilaian Kompetensi di BKD Sidoarjo:

- a) Asesmen bagi PNS dari instansi lain yang mutasi masuk ke Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Asesmen ini dilakukan 4 (empat) kali dalam satu Tahun.
- b) *Screening* terhadap peserta diklat pada awal tahun kegiatan.
- c) Pemetaan potensi SDM Aparatur untuk jabatan pelaksana, pengawas, administrator dan Pimpinan Tinggi Pratama.
- d) Pemberian *feedback* atau umpan balik hasil penilaian kompetensi dan konseling kepada peserta *assessment*.

- e) Analisa data hasil penilaian kompetensi untuk menemukan *gap* kompetensi.

2.2.1.4. UPK Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

Pelaksanaan kegiatan *benchmarking* UPK AC MARI dengan Unit Penilaian Teknis (UPT) BKD berlangsung pada tanggal 23 Maret 2022 bertempat di UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah, Semarang. Kegiatan ini dilaksanakan melalui pemaparan dari UPT BKD Provinsi Jawa Tengah dan diskusi oleh tim peneliti dari Mahkamah Agung. Hasil yang diperoleh dari kegiatan *benchmarking* untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Dasar Pembentukan UPT BKD Provinsi Jawa Tengah

Unit Penilaian Kompetensi ASN BKD Provinsi Jawa Tengah adalah Unit Penunjang Teknis Kelas A yang mempunyai tugas melaksanakan tugas teknis operasional dan atau kegiatan teknis penunjang tertentu di bidang penilaian kompetensi ASN. Terbentuknya Unit Penilaian Kompetensi ASN BKD Provinsi Jawa Tengah didasari pada Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 104 Tahun 2016. Sejak Tahun 2005 Tim Penilai Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah telah menyelenggarakan Penilaian Kompetensi hingga pada Tahun 2015 BKD Provinsi Jawa Tengah mengajukan Naskah Akademik pembentukan UPT *Assessment Center* dan pada 27 Desember 2016 Unit Penilaian Kompetensi ASN BKD Provinsi Jawa Tengah ditetapkan oleh Gubernur Jawa Tengah.

2) **Gambaran Kewenangan UPT BKD Provinsi Jawa Tengah**

Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi yang dilakukan UPT Penilaian Kompetensi ASN BKD Provinsi Jawa Tengah terdiri dari 4 (empat) metode pelaksanaan yaitu:

a) **PCAP (*Position Competencies Assessment Program*)**

Proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat kompleks, tes psikologi dan atau ditambah dengan paling kurang 3 (tiga) simulasi tingkat kompleks. Metode ini digunakan untuk pemetaan kompetensi JPT Pratama, Seleksi Terbuka JPT Pratama, dan Evaluasi JPT. PCAP diharapkan dapat memenuhi kebutuhan penilaian pada setiap Pemetaan dan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang saat ini berjumlah 55 Orang. Level Persyaratan pada Metode PCAP sesuai dengan Permenpan Nomor 38 Tahun 2017 dalam Jabatan Pimpinan Tinggi yaitu Level 4 yang dapat dilakukan secara luring dan daring. Materi dalam Metode PCAP terdiri dari Wawancara 20%, *In Basket* 20%, *Leaderless Group Discussion* 30% dan *Proposal Writing* 30%. Hasil pada metode ini dikategorikan dengan persyaratan sebagai berikut:

Gambar Metode *Position Competencies Assessment Program*

	MS	MMS	KMS
JPT Pratama Sekda Kab / Kota	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 91 – 100 ➤ Mencapai level yang dipersyaratkan atau paling banyak 3 kompetensi pada level 3 dan lainnya pada level 4 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 82 – 90 ➤ 4 sampai 6 kompetensi pada level 3 dan lainnya pada level 4 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 25 – 81 ➤ Lebih dari 6 kompetensi yang berada di level 3
JPT Pratama non Sekda	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 88 – 100 ➤ Mencapai level yang dipersyaratkan atau paling banyak 4 kompetensi pada level 3 dan lainnya pada level 4 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 80 – 87 ➤ 5 sampai 7 kompetensi pada level 3 dan lainnya pada level 4 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 25 – 79 ➤ Lebih dari 7 kompetensi yang berada di level 3 atau kurang dari level 3

b) QAP (*Quasi Assessment Program*)

Proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur wawancara kompetensi tingkat sedang, tes psikologi dan ditambah paling kurang 2 (dua) simulasi tingkat sedang. Metode ini digunakan untuk pemetaan jabatan Pengawas/Administrator, Seleksi Pegawai Kontrak, dan sebagainya. PCAP diharapkan dapat memenuhi kebutuhan penilaian pada setiap Pemetaan dan Pengisian Jabatan Administrator yang saat ini berjumlah 414 Orang dan Jabatan Pengawas yang berjumlah 1763 Orang. Metode QAP telah sesuai dengan Permenpan Nomor 38 Tahun 2017 dalam Jabatan Administrator yaitu Level 3 dan Jabatan Pengawas yaitu Level 2 yang dapat dilakukan secara luring dan daring. Materi dalam Metode QAP untuk Jabatan Administrator terdiri dari Wawancara 30%, Disposisi Naskah Dinas 20%, Penyelesaian Masalah 20% dan Diskusi Kelompok 30% sedangkan untuk Jabatan Pengawas terdiri dari Wawancara 30%, *In Basket* 35%, dan *Leaderless*

Group Discussion 35%. Hasil pada metode ini dikategorikan dengan persyaratan sebagai berikut:

Gambar Metode *Quasi Assessment Program*

	MS	MMS	KMS
JABATAN ADMINISTRATOR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 91 - 100 atau lebih dari 100 ➤ Mencapai level yang dipersyaratkan atau lebih ➤ Paling banyak 2 kompetensi yang levelnya 2, lainnya di level 3 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 83 - 90 ➤ 3 atau 4 kompetensi di level 2, lainnya di level 3 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 33 - 82 ➤ Lebih dari 4 kompetensi yang berada di level 2 ➤ Apabila ada level 1 pada kompetensi yang dinilai
JABATAN PENGAWAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 88 - 100 atau lebih dari 100 ➤ Mencapai level yang dipersyaratkan atau lebih ➤ Paling banyak 2 kompetensi yang levelnya 1, lainnya di level 2 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 76-87 ➤ 3 atau 4 kompetensi di level 1, lainnya di level 2 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 50-75 ➤ Lebih dari 4 kompetensi yang berada di level 1

c) *SAP (Simple Assessment Program)*

Proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat sederhana, tes psikologi dan atau ditambah dengan paling kurang 1 (satu) simulasi tingkat sederhana. Metode ini digunakan untuk pemetaan potensi dan atau kompetensi Jabatan Pelaksana, Seleksi/Evaluasi Pegawai Kontrak dan Tes Mutasi.

d) *CAT Potensi (Computer Assisted Test)*

Metode ini mengukur berbagai aspek psikologis individu dengan menggunakan pendekatan psikometri berbasis komputer yang teruji dan terbukti ilmiah untuk mengetahui sikap maupun potensi individu dalam

pekerjaannya. Pelaksanaannya dapat dilakukan dalam jumlah besar dengan kapasitas server yang dimiliki maksimal 300-500 orang dalam setiap sesi. Aspek penilaian pada metode ini terdiri dari kemampuan berpikir, kemampuan intrapersonal kemampuan interpersonal, kemampuan mengatasi hambatan, peran dalam kelompok, integritas, dan potensi sikap kerja.

Hasil Penilaian Kompetensi yang dilakukan telah di integrasi dengan penilaian kinerja dalam aplikasi SIMPEG yang dapat menunjukkan posisi pegawai pada 9 kuadran. Kedepannya UPT Penilaian Kompetensi ASN Provinsi Jawa Tengah terus melakukan Pengembangan terkait beberapa hal seperti Pengembangan dan Modifikasi Materi Asesmen yang bekerjasama dengan HIMPSI Jaya, Pengembangan Aplikasi CAT dengan Bidang Inka dan Pengembang Aplikasi, Digitalisasi Pengolahan Hasil Asesmen dengan para Assessor dan Pengembangan Penggunaan Hasil Asesmen dalam 9 Kuadran dengan Bidang PPP, Bidang INKA dan Pengembang Aplikasi.

3) Gambaran Struktur Organisasi UPT BKD Provinsi Jawa Tengah

UPT Penilaian Kompetensi ASN BKD Provinsi Jawa Tengah terdiri dari Kepala Unit Penilaian Kompetensi ASN, Sub Koordinator Seksi Penilaian Kompetensi, Sub Koordinator Seksi Perencanaan dan Evaluasi dan Kepala Sub Bagian Tata Usaha. UPT Penilaian Kompetensi ASN BKD Provinsi Jawa Tengah juga didukung oleh Kelompok Jabatan Fungsional yang mempunyai

tugas melakukan kegiatan sesuai dengan Jabatan Fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan dikoordinir oleh seorang koordinator dan bertanggungjawab kepada Kepala Unit. Salah satu Jabatan Fungsional adalah Assessor, terdapat 10 Assessor SDM Aparatur yang telah memperoleh sertifikasi dari BKN RI. Selain itu UPT Penilaian Kompetensi ASN BKD Provinsi Jawa Tengah juga terus berkomitmen untuk melakukan pengembangan terhadap SDM yang ada.

2.2.1.5. UPK Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

Pelaksanaan kegiatan *Benchmarking* UPK AC MARI dengan Unit Penilaian Teknis (UPT) BKD berlangsung pada tanggal 29 Maret 2022 bertempat di UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Sulawesi Selatan, Makassar. Kegiatan ini dilaksanakan melalui pemaparan dari UPT BKD Provinsi Sulawesi Selatan dan diskusi oleh tim peneliti dari Mahkamah Agung. Hasil yang diperoleh dari kegiatan *benchmarking* untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Dasar Pembentukan UPT BKD Provinsi Sulawesi Selatan

Dasar Pembentukan Unit Penilaian Kompetensi dan Potensi ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan didasari pada Peraturan Gubernur Nomor 73 Tahun 2017 yang telah diubah dengan Peraturan Gubernur Nomor 53 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Teknis Penilaian Potensi dan Kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Sulawesi Selatan. Struktur Organisasi dipimpin oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah

yang membawahi Kepala Unit Penilaian Kompetensi dan terdapat tiga pejabat struktural eselon IV yaitu Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi yaitu Sub Bagian Tata Usaha, Seksi Perencanaan Penilaian, dan Seksi Evaluasi dan Pengembangan, dan kelompok jabatan fungsional yaitu Analis Sumber Daya Manusia Aparatur dan Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur yang memiliki garis koordinasi langsung dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah. Sejarah pembentukan Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Sulawesi Selatan diawali dengan amanatkan pada Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang mempertimbangkan Manajemen ASN berbasis pada sistem merit yaitu kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Kemudian diturunkan pada peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 43 Tahun 2017 sebagaimana diubah menjadi Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 53 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Penilaian Potensi dan Kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang memiliki fungsi sebagai penyelenggara penilaian potensi dan kompetensi ASN melalui metode *Assessment Center*.

2) Gambaran Kewenangan UPT BKD Provinsi Sulawesi Selatan

Penilaian potensi dan kompetensi UPK BKD Provinsi Sulawesi Selatan mulai bergerak pada Tahun 2017 dengan fokus pengembangan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) hingga Tahun 2018. pada Tahun 2019 hingga Tahun 2024 nanti fokus utama dari UPK BKD Provinsi Sulawesi Selatan adalah Asesmen Kompetensi Jabatan, Pengembangan

Manajemen Talenta ASN, Evaluasi dan Pengembangan Kompetensi, serta Konseling dan *Coaching* pegawai. Selama perjalanan tersebut, UPK BKD Provinsi Sulawesi Selatan telah menghasilkan capaian berupa *Job-Person Fit*, *Talent Mapping*, Rekomendasi Pengembangan ASN, yang diharapkan akan membuahkan ASN yang handal dan kinerja individu yang optimal.

Pengembangan SDM pada UPT Penilaian Potensi dan Kompetensi BKD Provinsi Sulawesi Selatan mencakup pada visi dan misi, nilai, strategi, dan capaian. Hal tersebut dapat terwujud melalui kegiatan berupa Asesmen Kompetensi, Rekomendasi Pelatihan, Pengembangan Organisasi, Manajemen Talenta, dan Jenjang Karier yang memiliki tujuan utama berupa Rencana Sukses. Cakupan kewenangan Pelayanan UPT Penilaian Potensi dan Kompetensi BKD Provinsi Sulawesi Selatan di antaranya adalah:

- a) Penilaian Kompetensi untuk tujuan pemetaan jabatan pelaksana dan seleksi pengisian jabatan;
- b) Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan dengan mengembangkan kriteria minimal yang harus dimiliki dalam suatu jabatan tertentu;
- c) Pemeriksaan atau Asesmen Psikologis berupa Evaluasi Psikologis yang meliputi tes tertulis dan wawancara untuk melihat potensi individu;
- d) Konseling kerja kelompok, yaitu suatu bentuk umpan balik terhadap suatu kelompok kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dalam tim;
- e) Analisa dan Pengembangan Pegawai dan Organisasi;
- f) Penyusunan Alat Ukur Penilaian Kompetensi;
- g) Pemetaan dan Evaluasi Kompetensi bagi pegawai ASN.

Sebaran Metode Penilaian Kompetensi yang menjadi acuan di dalam kegiatan penilaian kompetensi adalah sebagai berikut:

- a) Metode *Assessment Center* Kompleks, untuk keperluan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Sekretaris Daerah Kabupaten atau Kota;
- b) Metode *Assessment Center* Sedang, untuk keperluan Jabatan Administrator dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Instansi Pusat dan Provinsi/Kabupaten/Kota;
- c) Metode *Assessment Center* Sederhana, untuk keperluan Jabatan Pelaksana, Jabatan Pengawas, dan Jabatan Fungsional lain yang setara.

Alat Ukur yang digunakan yaitu sebagai berikut:

- a) Psikotes;
- b) Wawancara Kompetensi;
- c) Kuisioner Kompetensi;
- d) Simulasi, berupa Analisa Kasus, Presentasi, *In-Tray*, Penulisan proposal, LGD, dan *Roleplay*;
- e) *Digital Assessment Center* (DAC)

3) **Gambaran Struktur Organisasi UPT BKD Provinsi Sulawesi Selatan**

Jumlah pegawai pada UPT Penilaian Potensi dan Kompetensi BKD Provinsi Sulawesi Selatan pada Tahun 2022 berjumlah 17 (tujuh belas) orang dengan jumlah pejabat eselon IV-A sebanyak 3 (tiga) orang, Fungsional Asesor SDM Aparatur Madya sejumlah 1 (satu) orang, Fungsional Asesor SDM Aparatur

Muda sebanyak 3 (tiga) orang, Fungsional Asesor SDM Aparatur pertama sebanyak 7 (tujuh) orang, Fungsional Analis SDM Aparatur sebanyak 1 (satu) orang dan Pelaksana sebanyak 2 (dua) orang, Untuk garis koordinasi UPT langsung melapor kepada Kepala BKD, kemudian dilanjutkan kepada Gubernur melalui Sekretariat Daerah.

2.2.2. KAJIAN *BEST PRACTICE* PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

1) Dasar Pembentukan

Pelaksanaan Penerapan Manajemen Talenta di Lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia didasari oleh Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 161 Tahun 2017 atas perubahan PMK Nomor 60 Tahun 2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan. Manajemen Talenta Kementerian Keuangan sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1227/KM.1/2016 tentang Pedoman Pengembangan *Talent* dan Mekanisme *Mentoring* dalam Manajemen Talenta Kementerian Keuangan memiliki tujuan utama yaitu:

- a) *Talent*/Kandidat telah melalui proses seleksi yang terintegrasi dari unsur kompetensi, kinerja, prestasi, dan *track record* pada tingkat unit eselon I;
- b) Pada tingkat pengelola Manajemen Talenta (Sekretaris Jenderal/Biro SDM) pengelolaan *talent* bersifat proaktif (tidak menunggu usulan),

terstruktur, terencana, menyeleksi kandidat dengan *single standard*, tata kelola baik dan tepat waktu;

- c) Merumuskan kriteria penetapan talenta dalam forum pimpinan;
- d) Pengembangan talenta dengan membekali kandidat dengan kompetensi yang dibutuhkan saat menduduki jabatan;
- e) Pelaksanaan uji kelayakan dan kepatutan oleh panitia seleksi;
- f) Penetapan talenta pada jabatan target oleh Menteri Keuangan.

2) **Gambaran Kewenangan Manajemen Talenta Kementerian Keuangan**

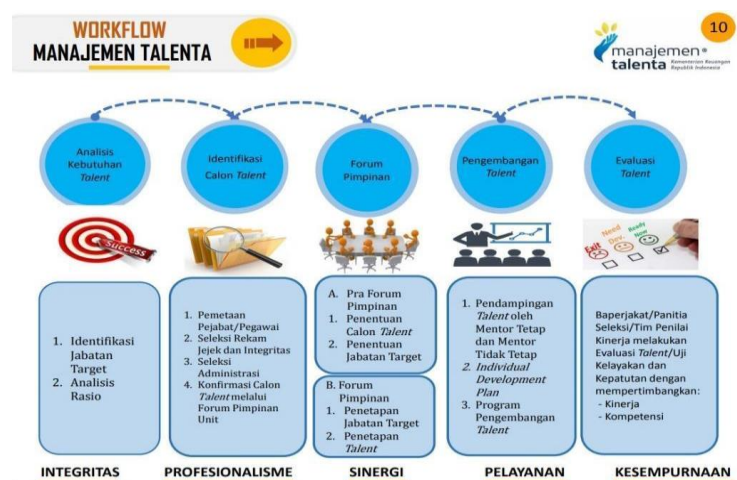
Berikut adalah gambaran kewenangan dari Manajemen Talenta Kementerian Keuangan yaitu:

- a) Penetapan Jabatan Target, adalah jabatan struktural kosong yang akan diisi oleh *talent*.
- b) Profil *Talent*, adalah informasi yang berisi pangkat/golongan, kompetensi, kinerja, Pendidikan, rekam jejak dan integritas, riwayat jabatan, prestasi kerja, dan catatan kepegawaian lainnya;
- c) Forum Pimpinan (FP), dalam FP Pusat menetapkan *talent* untuk JPT Pratama dan FP Unit eselon I menetapkan *talent* untuk jabatan Administrator dan Pengawas;
- d) Mentor, bertugas untuk membimbing *talent* dalam proses pengembangan;
- e) Program Pengembangan *talent*, program yang diberikan berupa prapengembangan, pengembangan dan monitoring program, dan evaluasi;

- f) Pansel dan Tim Penilai Kinerja, menyelenggarakan uji kelayakan dan kepatutan melalui wawancara dalam rangka mengevaluasi kelayakan *talent* untuk JPT Pratama, Administrator, dan Pengawas.
- g) Basis Data, adalah data terkait Sumber Daya Manusia yang digunakan sebagai sumber data dalam penyeleksian dan pengelolaan pegawai (calon talent);
- h) Laman, adalah sarana penyampaian informasi dan interaksi melalui jaringan internet antara pihak-pihak yang terlibat di dalam Manajemen Talenta;
- i) Anggaran, adalah dana yang dialokasikan di masing-masing unit eselon I untuk mendukung kelancaran pelaksanaan Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.

Alur mengenai pelaksanaan Manajemen Talenta Kementerian Keuangan sebagai berikut:

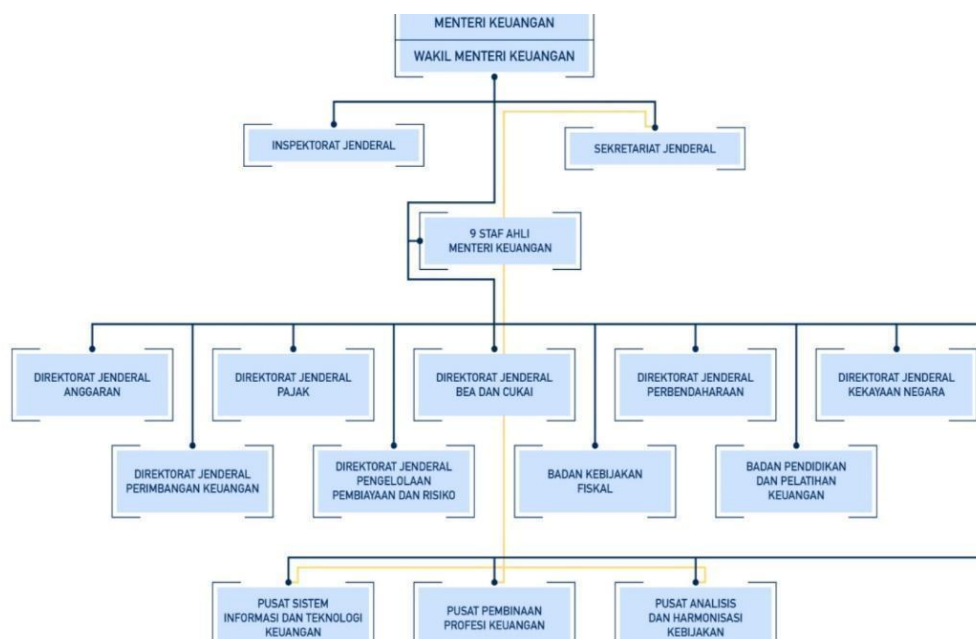
Gambar Workflow Manajemen Talenta Kemenkeu



3) Gambaran Struktur Organisasi Manajemen Talenta Kementerian Keuangan

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, Manajemen Talenta Kementerian Keuangan berada di bawah Sekretariat Jenderal dengan gambar sebagai berikut:

Gambar Struktur Kemenkeu



2.3. KERANGKA BERPIKIR (ARAH PEMBAHASAN)

Penelitian ini disusun dengan kerangka berpikir bahwa secara ideal salah satu prinsip dasar organisasi adalah membagi wewenang dan tanggung jawab secara habis kepada setiap anggota organisasi. Perubahan menjadi suatu keniscayaan dalam perjalanan sebuah organisasi. Ketika terjadinya perubahan, anggota organisasi dituntut untuk siap dalam menghadapi wewenang dan tanggung

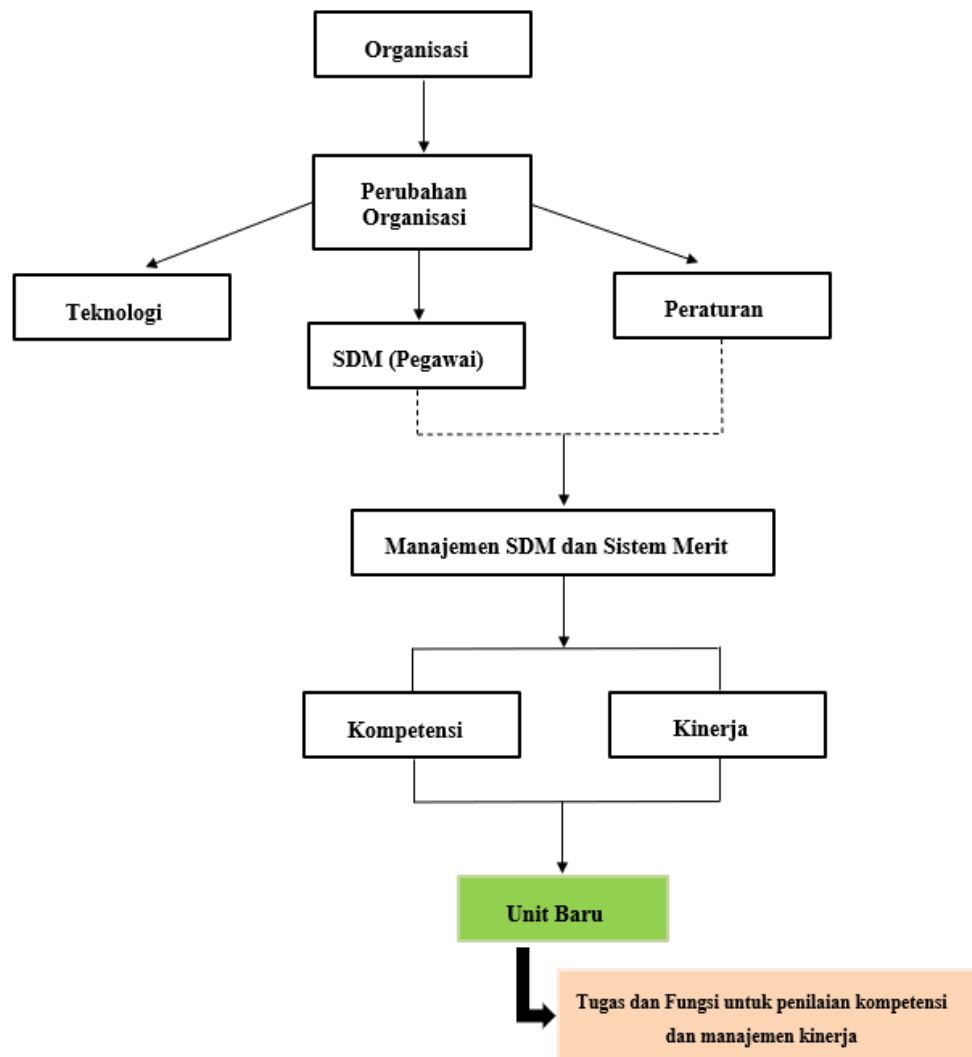
jawab yang berganti. Perubahan organisasi dapat berlangsung dari berbagai aspek seperti struktur, sumber daya manusia, teknologi yang diiringi pula dengan perubahan peraturan untuk mendukungnya.

Salah satu perubahan yang terjadi saat ini adalah terdapat perubahan cara pandangan organisasi dalam melihat Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. Sebelumnya, SDM dikelola sebagai sumber daya untuk mendukung pencapaian organisasi yang pada suatu waktu sumber daya tersebut akan mengalami penurunan produktivitas dan tidak bisa dimanfaatkan lagi. Namun, pada saat ini organisasi dituntut untuk melakukan perubahan dalam manajemen SDM yang memandang manusia sebagai aset berharga organisasi dan perlu untuk ditingkatkan nilainya.

Hal tersebut juga terjadi pada organisasi di pemerintahan. Instansi pemerintah yang memiliki tugas untuk menyelenggarakan kegiatan pembangunan dan melayani masyarakat, diminta untuk konsisten dalam peningkatan mutu SDM. Untuk mendukung hal tersebut pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. pada Undang-Undang tersebut dinyatakan Penyelenggaraan Manajemen ASN dilakukan dengan Sistem Merit yaitu kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Konsep Sistem Merit yang dilakukan instansi pemerintah menjadikan kualifikasi, kompetensi dan kinerja sebagai suatu rangkaian kegiatan dalam pelaksanaan Manajemen ASN. Maka dari itu, diperlukan unit yang memiliki wewenang terkait pengelolaan penilaian kompetensi juga

manajemen kinerja agar manajemen SDM berdasarkan sistem merit segera dapat terwujud. Kerangka berpikir tersebut tercermin sebagaimana termuat dalam grafik sebagai berikut:

Grafik Arah Pembahasan Naskah Akademis UPK AC MARI



BAB III

ANALISIS DAN EVALUASI PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

3.1. UNDANG-UNDANG DASAR REPUBLIK INDONESIA TAHUN 1945 SEBAGAI LANDASAN KONSTITUSIONAL PENYELENGGARAAN KETATANEGARAAN

Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945) memiliki peran yang esensial dalam penyelenggaraan ketatanegaraan di Indonesia. Perannya dapat tergambar dari kandungan yang tertulis di dalamnya. UUD 1945 memiliki makna cita-cita dan nilai-nilai luhur bangsa Indonesia yang terkandung dalam pembukaan UUD 1945 dan diturunkan oleh pasal dan ayat yang dijelaskan dalam batang tubuh UUD 1945.

Mahkamah Agung Republik Indonesia sebagai Lembaga Tinggi Negara memiliki peran sebagai regulator dalam penyelenggaraan fungsi yudikatif dalam ketatanegaraan, sesuai dengan Bab IX (sembilan) dalam batang tubuh UUD 1945 tentang kekuasaan kehakiman bahwa dalam pasal 24 ayat 1 dan 2 yang berbunyi:

- (1) *Kekuasaan Kehakiman merupakan kekuasaan yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan.*
- (2) *Kekuasaan kehakiman dilakukan oleh sebuah Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada di bawahnya dalam lingkungan peradilan umum, lingkungan peradilan agama, lingkungan peradilan militer, lingkungan peradilan tata usaha negara, dan oleh sebuah Mahkamah Konstitusi.*

Peran Lembaga sebagai penegak hukum dan keadilan tidak serta-merta dapat dilaksanakan tanpa kewenangan yang diberikan kepada Lembaga. Kewenangan Mahkamah Agung tertuang dalam UUD 1945 pasal 24A yang berbunyi:

- (1) *Mahkamah Agung berwenang mengadili pada tingkat kasasi, menguji peraturan perundang-undangan di bawah undang-undang terhadap undang-undang, dan mempunyai wewenang lainnya yang diberikan oleh undang-undang.*

Penyelenggaraan urusan ketatanegaraan dibentuk melalui pola dan struktur organisasi yang melingkupi fungsi instansi secara menyeluruh, oleh karena Mahkamah Agung diatur dan diberikan kewenangan secara langsung untuk mengatur susunan, kedudukan, keanggotaan, dan hukum acara Mahkamah Agung serta badan peradilan di bawahnya, tidak terlepas dari ayat yang dijelaskan di dalam pasal 24A UUD 1945. Pengaturan tentang susunan organisasi dan tata kerja dalam Lembaga Mahkamah Agung Republik Indonesia diperinci ke dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2004 tentang Mahkamah Agung.

3.2. UNDANG-UNDANG NOMOR 5 TAHUN 2004 TENTANG MAHKAMAH AGUNG DALAM LINGKUP PENGEMBANGAN SUSUNAN ORGANISASI

Peraturan tentang Mahkamah Agung diatur dalam undang-undang nomor 5 Tahun 2004 sebagai perubahan atas undang-undang nomor 14 Tahun 1985 sebagaimana amanat dari UUD 1945. Salah satu peraturan yang tertuang di

dalamnya adalah arahan terkait pengembangan struktur organisasi khususnya dalam lingkup pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan Mahkamah Agung, sesuai dengan pasal 25 dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2004 pada ayat 1 (satu) sampai 6 (enam) yang berbunyi:

- (1) *Pada Mahkamah Agung ditetapkan adanya Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Mahkamah Agung.*
- (2) *Sekretaris Mahkamah Agung diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Ketua Mahkamah Agung.*
- (3) *Pada Sekretariat Mahkamah Agung dibentuk beberapa Direktorat Jenderal dan Badan yang dipimpin oleh beberapa Direktur Jenderal dan Kepala Badan.*
- (4) *Direktur Jenderal dan Kepala Badan diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Ketua Mahkamah Agung.*
- (5) *Sebelum memangku jabatannya, Direktur Jenderal dan Kepala Badan diambil sumpah atau janjinya oleh Ketua Mahkamah Agung.*
- (6) *Ketentuan mengenai susunan organisasi, tugas, tanggung jawab, dan tata kerja sekretariat dan badan pada Mahkamah Agung, ditetapkan dengan Keputusan Presiden atas usul Mahkamah Agung.*

Menilik pada ayat ke-6 pada pasal 25 di atas, dijelaskan bahwa organisasi Mahkamah Agung memiliki kewenangan secara utuh dan menyeluruh terkait ketentuan mengenai susunan organisasi dan turunannya, dalam hal ini fokus utamanya adalah pengembangan struktur organisasi dalam rangka pengembangan SDM di lingkungan Mahkamah Agung. Hal ini didukung oleh Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2005 tentang Sekretariat Mahkamah Agung

yang dijelaskan di dalam pasal 2 yang berbunyi “*Sekretariat Mahkamah Agung mempunyai tugas membantu Ketua Mahkamah Agung dalam menyelenggarakan koordinasi dan pembinaan dukungan teknis, administrasi, organisasi dan finansial kepada seluruh unsur di lingkungan Mahkamah Agung dan Pengadilan di semua lingkungan Peradilan*”.

Di dalam pasal 2 tersebut telah diperinci pada pasal 3 membahas penyelenggaraan fungsi Sekretariat Mahkamah Agung, yang berbunyi:

- a. *Koordinasi terhadap pelaksanaan tugas unit organisasi di lingkungan Sekretariat Mahkamah Agung dan Kepaniteraan Mahkamah Agung;*
- b. *Pembinaan dan pelaksanaan dukungan teknis, organisasi, administrasi, dan finansial di lingkungan Mahkamah Agung dan Pengadilan di semua lingkungan Peradilan;*
- c. *Perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta standardisasi teknis di bidang pembinaan tenaga teknis, pembinaan administrasi peradilan, pranata dan tata laksana perkara pada Pengadilan di semua lingkungan Peradilan;*
- d. *Pembinaan dan pelaksanaan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Mahkamah Agung dan Pengadilan di semua lingkungan Peradilan;*
- e. *Pembinaan dan pelaksanaan penelitian dan pengembangan serta pendidikan dan pelatihan di bidang hukum dan peradilan di lingkungan Mahkamah Agung dan Pengadilan di semua lingkungan Peradilan;*
- f. *Pembinaan dan pelaksanaan perencanaan, pengorganisasian, administrasi kepegawaian, finansial, perlengkapan dan ketatausahaan Pengadilan di*

semua lingkungan Peradilan, serta kehumasan, keprotokolan dan kerumahtanggaan di lingkungan Sekretariat Mahkamah Agung.

Peraturan yang melingkupi tentang pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara didukung oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

3.3. UNDANG-UNDANG NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA DALAM LINGKUP KEWENANGAN PENGELOLAAN KEPEGAWAIAN PADA ORGANISASI

Pelaksanaan penyelenggaraan manajemen pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai dengan amanat dari UUD 1945, sebagaimana tertuang dalam pasal 1 (satu) bahwa perlu dibangun ASN yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Praktik pengelolaan struktur organisasi untuk pengembangan SDM secara rinci tertuang dalam pasal 51, 52, 53, dan 54 yang berbunyi bahwa Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit, Manajemen ASN meliputi Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), dan bahwa Presiden selaku pemegang kekuasaan tertinggi pembinaan ASN dapat mendelegasikan kewenangan, menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pejabat selain pejabat pimpinan tinggi utama dan

madya, dan pejabat fungsional keahlian utama kepada Sekretaris Jenderal di Sekretariat Lembaga Negara dan Lembaga Nonstruktural, sesuai dengan yang tertulis pada pasal 53 butir “c” .

Secara harfiah, Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan, yang pada pelaksanaannya diuraikan lebih rinci lagi dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

3.4. PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM LINGKUP PENGELOLAAN SDM BERBASIS SISTEM MERIT

Disebutkan di dalam pasal 1 butir 24 bahwa yang dimaksud dengan Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Kemudian dilanjutkan dengan pasal 134 ayat 2 tentang kriteria penerapan sistem merit, yang berbunyi:

- a. *Seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan;*
- b. *Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;*

- c. *Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka; maksudnya adalah pelaksanaan rekrutmen dan promosi jabatan dilakukan secara terbuka pada lingkup internal Instansi Pemerintah yang telah menerapkan sistem merit.*
- d. *Memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta; yang dimaksud dengan rencana suksesi adalah talent pool.*
- e. *Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;*
- f. *Menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;*
- g. *Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;*
- h. *Memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan*
- i. *Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.*

Manajemen karier PNS yang terdiri dari pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit sebagaimana disebutkan dalam Pasal 162. Pelaksanaan sistem merit menjadi penting karena secara langsung berhubungan dengan tujuan-tujuan dari manajemen karier PNS yang tertuang dalam pasal 163 yang berbunyi:

- (1) *Memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS.*
- (2) *Menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi.*

- (3) *Meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS.*
- (4) *Mendorong peningkatan profesionalitas PNS.*

Tujuan-tujuan dalam penyelenggaraan manajemen karier PNS memiliki sasaran yang tertuang ke dalam pasal 164 yang berbunyi:

- (1) *Tersedianya Pola Karier Nasional dan panduan penyusunan pola karier instansi pemerintah.*
- (2) *Meningkatkan kinerja instansi pemerintah.*

Berdasarkan tujuan dan sasaran di atas, terlihat jelas bahwa komponen dan fungsi penting yang terkandung di dalam keberhasilan penerapan prinsip sistem merit, tidak terlepas dari pengelolaan fungsi penunjang berupa pengembangan kompetensi yang dapat meningkatkan kesempatan PNS untuk meningkatkan karier sesuai dengan pola karier yang diatur secara resmi oleh unit penyelenggara instansi. Mahkamah Agung menerbitkan SK Sekma Nomor 1 Tahun 2019 tentang Pola Promosi dan Mutasi Pegawai Kesekretariatan di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di Bawahnya yang merupakan turunan dari PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana SK Sekma Nomor 1 Tahun 2019 tersebut bertujuan untuk mengatur promosi dan mutasi tenaga kesekretariatan pada MA dan Badan Peradilan di Bawahnya. Sedangkan untuk mengatur promosi dan mutasi Hakim diatur pada SK KMA Nomor 48 Tahun 2017 tentang Pola Promosi dan Mutasi Hakim pada Empat Lingkungan Peradilan.

**3.5. SURAT KEPUTUSAN SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG
NOMOR 1 TAHUN 2019, KEPUTUSAN KETUA MAHKAMAH
AGUNG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 48 TAHUN 2017,
KEPUTUSAN KETUA MAHKAMAH NOMOR 140 TAHUN 2013,
DAN KEPUTUSAN KETUA MAHKAMAH AGUNG NOMOR 193
TAHUN 2014 SEBAGAI DASAR PENGELOLAAN POLA
PROMOSI MUTASI DI LINGKUNGAN MAHKAMAH AGUNG**

Maksud dan tujuan dari dibentuknya Surat Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Nomor 1 Tahun 2019 tentang pola promosi dan mutasi di antaranya adalah:

- a. Mengisi kekosongan formasi Pegawai Kesekretariatan pada lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di bawahnya;
- b. Mewujudkan proses pembinaan karier yang terencana, bertahap, terarah, objektif dan berkeadilan sehingga akan berimplikasi positif terhadap peningkatan motivasi dan kinerja;
- c. Mewujudkan transparansi dan akuntabilitas promosi dan mutasi Pegawai Kesekretariatan pada lingkungan Mahkamah Agung dan badan peradilan di bawahnya, dan;
- d. Sebagai bentuk pelaksanaan prinsip *reward and punishment*.

Sedangkan untuk Maksud dan tujuan dari dibentuknya Keputusan Mahkamah Agung Nomor 48 Tahun 2017 berdasarkan lampiran I bagian III tentang Promosi, Mutasi, dan Demosi di antaranya adalah:

- a. Mengisi kekosongan formasi suatu pengadilan (baik kurangnya jumlah Hakim, pengangkatan Ketua maupun Wakil Ketua);
- b. Penyegaran dan menambah wawasan kebangsaan bagi Hakim yang bersangkutan agar proses pelaksanaan tugas pokok dalam memberikan pelayanan hukum dan keadilan kepada masyarakat dapat berjalan dengan optimal;
- c. Meminimalisir terjadinya Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme di lingkungan peradilan;
- d. Memberikan pengalaman regional dan nasional dengan melakukan mutasi secara bertahap ke Pengadilan Tingkat Pertama maupun Banding yang lebih besar;
- e. Mewujudkan proses pembinaan karier Hakim yang terencana, bertahap, terarah, objektif dan berkeadilan sehingga akan berimplikasi positif terhadap peningkatan motivasi dan kinerja Hakim;
- f. Sebagai bentuk pelaksanaan prinsip *reward and punishment*.

Dari kedua Peraturan di atas, secara substansi mengatur tentang persyaratan umum, persyaratan administrasi, prosedur, dan berbagai ketentuan lain yang mengatur pola promosi dan mutasi. Namun demikian, jika dikaitkan dengan prinsip penerapan dari Sistem Merit bahwa proses pengelolaan SDM harus berlandaskan pada tiga aspek yaitu kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, dan melihat dari kedua peraturan di atas, untuk Surat Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung

Nomor 1 Tahun 2019 penjabarannya berfokus pada persyaratan dan prosedur untuk menerapkan pola promosi dan mutasi.

Pada Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 48 Tahun 2017, salah satu persyaratan yang diwajibkan untuk melakukan pola promosi dan mutasi dalam konteks persyaratan untuk menduduki jabatan Pimpinan Pengadilan, dipersyaratkan lulus uji kepatutan dan kelayakan (*fit and proper test*) yang sebagaimana telah ditentukan dalam Surat Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 42 Tahun 2015 tentang Pedoman Pelaksanaan Uji Kepatutan dan Kelayakan/ *Fit and Proper Test* bagi Calon Pimpinan Pengadilan Tingkat Pertama, Calon Hakim Pengadilan Tingkat Banding dan Calon Pimpinan Pengadilan Tingkat Banding pada 4 (Empat) Lingkungan Peradilan di Bawah Mahkamah Agung Republik Indonesia.

Pada Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 140 Tahun 2013 tentang Penyempurnaan Pola Promosi dan Mutasi Kepaniteraan Lingkungan Badan Peradilan Umum dan Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 193 Tahun 2014 tentang Pembaruan Pola Promosi dan Mutasi Kepaniteraan di Lingkungan Peradilan Agama menerangkan bahwa batasan pelaksanaan promosi dan mutasi pada kepaniteraan lingkungan peradilan umum berdasarkan pada kompetensi, pengalaman yang dimiliki, penilaian integritas, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan.

Namun demikian pada pelaksanaannya, prosedur uji kelayakan, kompetensi, penilaian integritas dan syarat-syarat lain yang tertulis saat ini belum memiliki standar baku secara resmi yang ditetapkan secara keseluruhan di

lingkungan Mahkamah Agung pada semua tingkat dan jenis jabatan. Sistem Merit sebagaimana diatur pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, salah satu kriterianya adalah Standar Kompetensi Jabatan yang diatur dalam Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara yang harus menjadi perhatian bagi Mahkamah Agung dalam menetapkan pola promosi dan mutasi sebagaimana diatur pada SK Sekma Nomor 1 Tahun 2019 dan SK KMA Nomor 48 Tahun 2017.

3.6. PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 38 TAHUN 2017 TENTANG STANDAR KOMPETENSI JABATAN APARATUR SIPIL NEGARA

Salah satu faktor penunjang keberhasilan dalam penerapan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis sistem merit adalah dengan memperhatikan standar kompetensi pada masing-masing jabatan, yaitu deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melaksanakan tugas jabatan. Seorang ASN dapat dikatakan berhasil dalam melaksanakan tugasnya ketika tugas yang dikerjakan sesuai dengan butir pekerjaan yang menjadi indikator pada jabatan yang dimiliki. Hal ini tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Unsur yang terdapat pada Standar Kompetensi ASN yang dimaksud meliputi:

a. Identitas Jabatan

Terdiri dari nama jabatan, uraian/ikhtisar jabatan, dan kode jabatan

b. Kompetensi Jabatan

Terdiri dari Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural

c. Persyaratan Jabatan

Terdiri dari Pangkat, Kualifikasi Pendidikan, Jenis Pelatihan, Ukuran Kinerja Jabatan, dan Pengalaman Kerja.

Ketiga unsur tersebut harus terpenuhi instansi yang akan menyusun standar kompetensi pada suatu jabatan agar selanjutnya dapat diperinci untuk menetapkan standar kompetensi sesuai dengan Kamus Kompetensi ASN yang terdiri dari:

a. Kamus Kompetensi Teknis

Merupakan daftar jenis kompetensi teknis, definisi kompetensi teknis, deskripsi kompetensi teknis, dan indikator perilaku untuk setiap level kompetensi teknis.

b. Kamus Kompetensi Manajerial

Merupakan daftar jenis kompetensi manajerial, definisi kompetensi manajerial, deskripsi, dan indikator perilaku untuk setiap level kompetensi

c. Kamus Kompetensi Sosial Kultural

Merupakan daftar jenis kompetensi sosial kultural, definisi kompetensi sosial kultural, deskripsi, dan indikator perilaku untuk setiap level kompetensi sosial kultural.

Kamus kompetensi manajerial dan sosial kultural, dan standar kompetensi manajerial dan standar kompetensi sosial kultural pada Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional ditetapkan secara nasional oleh Menteri. Sedangkan untuk penyusunan standar kompetensi ASN pada Instansi pengguna disusun berdasarkan penggabungan antara standar kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, dan kompetensi teknis yang mana standar kompetensi teknis disusun sesuai dengan karakteristik tugas jabatan pada instansi, yang kemudian disampaikan kepada Menteri untuk ditetapkan sebagai standar kompetensi jabatan ASN secara nasional.

Proses penyusunan standar kompetensi harus melibatkan unsur Kementerian/Lembaga yang melindungi urusan pemerintahan sesuai dengan kewenangannya, instansi terkait, dan para pakar atau asosiasi profesi terkait. Hal ini penting karena secara langsung akan mempengaruhi efektivitas keberjalanan penerapan sistem merit pada instansi. Penyusunan standar kompetensi masing-masing instansi perlu disusun oleh pejabat pembina kepegawaian yang pada prakteknya didukung oleh tenaga ahli yang membidangi fungsi tersebut sesuai dengan tugas departemen/unit terkait yang konteksnya adalah unit yang menangani manajemen talenta pada instansi. Standar kompetensi yang telah disusun dapat menjadi acuan dasar untuk berbagai macam kebutuhan operasional kepegawaian di antaranya:

- a. Perencanaan kebutuhan ASN;
- b. Pengadaan ASN;

- c. Pengembangan karier ASN;
- d. Pengembangan Kompetensi ASN;
- e. Penempatan ASN;
- f. Promosi/Mutasi ASN;
- g. Uji Kompetensi ASN;
- h. Sistem Informasi Manajemen ASN;
- i. Kelompok rencana suksesi atau talent *pool* ASN.

Standar Kompetensi yang diatur pada Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017, pada praktiknya perlu dilakukan penilaian kompetensi terhadap seluruh PNS yang didasarkan pada Standar Kompetensi yang telah ditetapkan. Sebagaimana penyelenggaraan penilaian kompetensi tersebut telah diatur pada Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

3.7. PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 26 TAHUN 2019 TENTANG PEMBINAAN PENYELENGGARA PENILAIAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL

Praktik penyelenggaraan Penilaian Kompetensi dijelaskan pada pasal 4 ayat 1 dan 2 yang berbunyi:

- (1) *Penilaian Kompetensi dilaksanakan oleh Penyelenggara Penilaian Kompetensi pada instansi pemerintah dan Penyelenggara Penilaian Kompetensi selain pada instansi pemerintah.*
- (2) *Penilaian Kompetensi dilaksanakan oleh Penyelenggara Penilaian Kompetensi pada instansi pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) setelah terlebih dahulu mendapatkan pengakuan kelayakan dari instansi pembina.*

Dalam konteks penyelenggara penilaian kompetensi, Instansi harus memiliki SDM dan tugas-tugas yang dibebankan kepada unit penyelenggara kompetensi yang tertuang dalam pasal 6 ayat 1 dan 2 yang berbunyi:

- (1) *Sumber Daya Manusia organisasi Penyelenggara Penilaian Kompetensi yang mengelola penyelenggaraan penilaian kompetensi, paling kurang terdiri atas:*
 - a. *Pimpinan;*
 - b. *Tenaga bidang administrasi/ kesekretariatan; dan*
 - c. *Asesor*
- (2) *Tugas Penyelenggara Penilaian Kompetensi, meliputi:*
 - a. *Merancang, mengevaluasi, dan mengembangkan sistem penilaian kompetensi di instansinya;*
 - b. *Merencanakan dan menyelenggarakan penilaian kompetensi secara efektif dan efisien;*
 - c. *Merencanakan dan menyediakan kebutuhan sumber daya manusia untuk penyelenggaraan penilaian kompetensi;*

- d. *Menentukan metode dan alat ukur yang sesuai dalam pelaksanaan penilaian kompetensi;*
- e. *Menganggarkan pembiayaan secara memadai untuk pelaksanaan penilaian, pengembangan sumber daya manusia dan metode serta pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana penilaian kompetensi;*
- f. *Menyediakan sarana prasarana penyelenggaraan penilaian kompetensi;*
- g. *Menyusun standar operasional prosedur penyelenggaraan penilaian kompetensi sesuai dengan Peraturan Badan;*
- h. *Melakukan evaluasi dan monitoring terhadap pemanfaatan hasil penilaian kompetensi pada Instansi Pengguna;*
- i. *Melakukan penyimpanan dan pendokumentasian hasil penilaian kompetensi; dan*
- j. *Menyusun laporan penyelenggaraan penilaian dan pemetaan kompetensi serta menyampaikan Salinan laporan kepada Instansi Pembina.*

Unit Penilaian Kompetensi pada Instansi wajib memiliki pengakuan kelayakan dari instansi pembina, sesuai dengan yang tertulis dalam pasal 4 ayat 2, yang dijelaskan berupa unsur yang meliputinya sesuai dengan pasal 33 dan pasal 34 yang berbunyi, *Unsur penilaian kelayakan terhadap Penyelenggara Penilaian Kompetensi meliputi:*

- a. *Organisasi; berupa kelembagaan, fasilitasi, anggaran, penjaminan mutu dan pelaporan*

- b. *Sumber Daya Manusia; berupa pimpinan, tenaga administrasi/kesekretariatan, dan asesor*
- c. *Metode dan pelaksanaan penilaian kompetensi; metode, pelaksanaan penilaian kompetensi, dan kualifikasi tim penilaian kompetensi.*

Sesuai dengan yang tertuang pada pasal 46 ayat 2, dalam pelaksanaan penyelenggaraan penilaian kompetensi, Badan Kepegawaian Negara selaku Instansi Pembina melakukan fungsi pengawasan dan pada pasal 48 dijelaskan bahwa pengendalian dilakukan melalui hasil pemantauan (*monitoring*) terhadap penyelenggaraan penilaian kompetensi.

Selain dari aspek kompetensi, aspek kinerja merupakan aspek yang mendukung sistem merit pada instansi pemerintah. Sebagaimana manajemen kinerja telah diatur pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019, dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

**3.8. PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 30 TAHUN 2019
TENTANG PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DAN PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 6 TAHUN
2022 TENTANG PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPIL**

Tujuan dari peraturan tentang Penilaian Kinerja PNS sesuai dengan yang tertuang dalam pasal 2, 3, dan 4 pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yang berbunyi “*Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja, penilaian kinerja, tindak lanjut, dan sistem informasi kinerja.*” merupakan dasar dari pengelolaan SDM pada aspek kinerja yang berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS, yang dilaksanakan berdasarkan 5 (lima) prinsip utama yaitu objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Pada praktik pengelolaan kinerja, terdapat turunan peraturan dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang pada pasal 2 (dua) memiliki tujuan dan sasaran yaitu:

- a. Peningkatan kualitas dan kapasitas pegawai;
- b. Penguatan peran Pimpinan; dan

- c. Penguatan kolaborasi antar Pimpinan dengan Pegawai, antar-Pegawai, dan antara Pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya.

Dari beberapa peraturan perundang-undangan terkait yang melatarbelakangi penerapan pengelolaan SDM berbasis sistem merit pada instansi, proses yang menjadi faktor penunjang keberlangsungan sistem merit dilaksanakan melalui proses manajemen talenta, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 40 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

3.9. PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 40 TAHUN 2018

Pada penerapan pengelolaan sumber daya manusia berbasis sistem merit, Instansi membutuhkan kriteria dan tahapan yang harus dilaksanakan, sebagaimana tertuang dalam pasal 4, yang berbunyi:

- a. *Seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan;*
- b. *Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;*
- c. *Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;*
- d. *Memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;*
- e. *Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;*

- f. *Menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;*
- g. *Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja individu;*
- h. *Memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari Tindakan penyalahgunaan wewenang; dan*
- i. *Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.*

Kriteria tersebut di atas, dilanjutkan melalui proses tahapan, sebagaimana tertuang pada pasal 5 (lima), yang berbunyi:

- a. *Road map penerapan sistem merit pada masing-masing Instansi Pemerintah; maksudnya adalah bentuk operasionalisasi penerapan sistem merit yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan penerapan dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya dengan sasaran per Tahun yang jelas.*
- b. *Pembentukan dan tugas tim penilai mandiri sistem merit pada Instansi Pemerintah;*
- c. *Penetapan penilaian tingkat penerapan sistem merit pada masing-masing Instansi Pemerintah;*
- d. *Pelaksanaan rekomendasi hasil penilaian penerapan sistem merit pada masing-masing Instansi Pemerintah;*
- e. *Pengawasan dan evaluasi dampak penerapan sistem merit yang sudah dilaksanakan pada Instansi Pemerintah.*

Dari penjabaran kriteria dan tahapan di atas, Pelaksanaan Sistem Merit dilakukan dengan cara mengelola talenta untuk mempersiapkan talenta dalam memenuhi kebutuhan tugas organisasi dalam bentuk Manajemen Talenta, sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

3.10. PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 3 TAHUN 2020 TENTANG MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA

Pengertian dari Pelaksanaan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dibagi menjadi dua jenis yaitu:

a. Manajemen Talenta ASN Nasional

Adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pemerintah secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional;

b. Manajemen Talenta ASN Instansi

Adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pusat dan Instansi Daerah.

Penerapan Manajemen Talenta memiliki tujuan dan prinsip yang tertuang pada pasal 2 dan 3 yaitu:

- a. Meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik;
- b. Menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi mendukung urusan inti organisasi (*core business*) dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional;
- c. Mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier talenta dalam rangka akselerasi pengembangan karier yang berkesinambungan;
- d. Mewujudkan rencana suksesi (*succession planning*) yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan sistem merit pada Instansi Pemerintah;
- e. Memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan ASN yang tepat dengan jabatan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, visi, dan misi organisasi;

- f. Menyeimbangkan antara pengembangan karier ASN dan kebutuhan instansi.

Pelaksanaan manajemen talenta harus dilaksanakan berdasarkan sistem merit dengan memegang prinsip sebagai berikut:

- a. Objektif;
- b. Terencana;
- c. Terbuka;
- d. Tepat waktu;
- e. Akuntabel;
- f. Bebas dari intervensi politik; dan
- g. Bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Dari penjabaran tujuan dan prinsip penerapan manajemen talenta, bahwa setiap Instansi wajib menyelenggarakan manajemen talenta ASN sesuai dengan yang tertuang pada bagian ketiga tentang Kelembagaan manajemen talenta Instansi pasal 8 ayat 1 dan 2 yang berbunyi:

- (1) *Manajemen talenta ASN Instansi ditetapkan dan dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian pada setiap Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.*
- (2) *Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan manajemen talenta ASN Instansi berdasarkan analisis kebutuhan yang mengacu pada pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran, serta strategi organisasi guna mewujudkan prioritas pembangunan nasional.*

pada ayat ke-2 tersebut tertulis bahwa Instansi Pemerintah termasuk Mahkamah Agung wajib untuk menyelenggarakan manajemen talenta yang pada prakteknya saat ini telah dimulai dengan menjalankan pemetaan penilaian kompetensi melalui *Assessment Center* Mahkamah Agung. Namun demikian, kegiatan manajemen talenta tidak berhenti pada aspek kompetensi dan kualifikasi, namun juga kinerja.

Ketiga aspek tersebut dipertimbangkan dan dijadikan dasar untuk meningkatkan kesempatan pegawai untuk mengembangkan karier. Instansi dalam unit penyelenggara manajemen talenta wajib memberikan arah atau alur perjalanan karier seorang pegawai, sebagaimana telah diatur dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.

3.11. PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR 22 TAHUN 2021 TENTANG POLA KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

Pengelolaan manajemen PNS tidak terlepas dari aspek karier dari pegawai untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan dapat terintegrasi secara nasional.

Pola Karier PNS adalah pola dasar mengenai urutan penempatan dan/atau perpindahan PNS dalam dan antar posisi di setiap Jabatan secara berkesinambungan. Pola karier penting untuk dilakukan karena untuk mendukung pencapaian tujuan pengelolaan SDM dengan prinsip Sistem Merit yaitu kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Pola karier menjadi aspek yang dapat menunjang pelaksanaan tujuan organisasi dan dapat memberikan manfaat untuk pegawai tersebut dalam mengembangkan potensi dan kompetensinya secara optimal, dengan demikian pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Selain daripada manfaat untuk organisasi, pola karier ditetapkan secara nasional sebagai bagian dari Sistem Manajemen Talenta yang dibagi dalam Pola Karier Nasional, dan Pola Karier Instansi.

Pola Karier Nasional disusun dengan mempertimbangkan kelompok Jabatan Kritis dalam kerangka Manajemen Talenta Nasional. Penyusunan Pola Karier Nasional dilaksanakan dalam ruang lingkup antar instansi pusat, antar instansi daerah, dan antar instansi pusat dengan instansi daerah. Sedangkan Pola Karier Nasional ditetapkan bagi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Utama, JPT Madya, JPT Pratama, dan JF Ahli Utama dan JF Ahli Madya.

Pola Karier Instansi wajib disusun dan ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sesuai dengan kebutuhan instansi berdasarkan Pola Karier Nasional dan telah mendapatkan pertimbangan dari Menteri. Dalam menetapkan

pola karier instansi, PPK harus memperhatikan jalur karier yang berkesinambungan yang artinya urutan dari jabatan paling rendah ke jabatan paling tinggi, baik pada jenjang jabatan yang setara maupun jenjang jabatan yang lebih tinggi dalam Pola Karier Horizontal, Pola Karier Vertikal, maupun Pola Karier Diagonal yang tertuang pada pasal 7, adalah sebagai berikut:

a. Pola Karier Horizontal

Merupakan perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang setara yang dilakukan melalui mutasi, baik di dalam satu kelompok maupun antar kelompok Jabatan Administrasi (JA), Jabatan Fungsional (JF), atau Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT);

b. Pola Karier Vertikal

Merupakan perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi yang dilakukan dengan mekanisme promosi, baik antar satu kelompok Jabatan Administrasi, satu kelompok Jabatan Fungsional, maupun satu kelompok Jabatan Pimpinan Tinggi;

c. Pola Karier Diagonal

Merupakan perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi tidak berdasarkan garis lini, melalui promosi atau mekanisme pengangkatan dalam Jabatan Fungsional, misalnya perpindahan dari Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional, Jabatan Fungsional ke Jabatan Administrasi, Jabatan Administrasi atau Jabatan Fungsional Ahli Madya ke dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, atau Jabatan Fungsional Ahli Utama

ke dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Jabatan Pimpinan Tinggi Utama.

Sebagaimana telah dijabarkan dalam jalur karier di atas, instansi juga wajib melakukan penyusunan rencana pola karier untuk ditetapkan sesuai dengan jabatan masing-masing. Perencanaan pola karier pada tingkat nasional disusun oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara, kemudian ditetapkan oleh Menteri, sedangkan rencana pengembangan karier pada tingkat instansi ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.

Rencana pola karier disusun dengan memperhatikan berbagai aspek meliputi jumlah komposisi, distribusi calon pemegang jabatan, dan jangka waktu melintasi jalur karier/jabatan, dengan memperhatikan kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, dan kompetensi teknis sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, kemudian komposisi dalam pembinaan karier harus seimbang untuk seluruh calon peserta seleksi yang ada pada instansi, serta distribusi calon pemegang jabatan harus merata antar jabatan yang akan diisi. Terdapat unsur-unsur yang harus dimiliki dalam melakukan penyusunan rencana pengembangan karier di antaranya adalah:

- a. Jenis, rumpun/klasifikasi, dan profil jabatan;
- b. Standar Kompetensi ASN;
- c. Pengembangan kompetensi dan pembinaan karier;
- d. Profil pegawai;
- e. Masa kerja;
- f. Kelas jabatan;

- g. Pengalaman jabatan;
- h. Profil dan struktur organisasi;
- i. Peta jabatan;
- j. Penilaian kinerja dan pembinaan disiplin.

Setelah dipenuhi unsur-unsur tersebut, maka pola karier dapat dilaksanakan sebagai bagian dari sistem manajemen talenta dan sistem informasi ASN dalam pelaksanaan pola karier sesuai dengan jenis jabatan dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pola karier Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT)

Pengisian JPT Pratama, JPT Madya, dan JPT Utama untuk jabatan yang kosong dilakukan melalui seleksi terbuka dan kompetitif, sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, namun demikian selain dari mekanisme seleksi terbuka, pengisian pola karier JPT dapat dilakukan berdasarkan prinsip manajemen talenta dengan menentukan *talent star* yang telah ditentukan pada kelompok suksesi, dengan persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara bagi instansi yang sudah menerapkan sistem merit.

- b. Pola Karier Jabatan Administrasi (JA)

Pengisian Jabatan Administrasi dilakukan untuk Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Jabatan Pelaksana, melalui seleksi internal maupun sesuai dengan kelompok rencana suksesi berdasarkan prinsip penerapan sistem merit sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

c. Pola karier Jabatan Fungsional (JF)

Pengisian Jabatan Fungsional dapat dilakukan melalui pengangkatan pertama, perpindahan jabatan, penyesuaian/*inpassing*, dan promosi dalam Pola Karier Horizontal, Pola Karier Vertikal, maupun Pola Karier Diagonal sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Pelaksanaan pola karier harus melingkupi unsur pengawasan dan pembinaan pola karier tersebut, dilakukan dengan melaksanakan pelaporan pembinaan pola karier kepada Menteri dengan tembusan Badan Kepegawaian Negara, Lembaga Administrasi Negara, dan Komisi Aparatur Sipil Negara. Laporan pembinaan karier yang dilakukan berguna sebagai dasar pertimbangan dalam pemantauan dan evaluasi penerapan manajemen karier di setiap instansi pemerintah. Dari penjabaran peraturan di atas, maka pelaksanaan pola karier pada tingkat instansi perlu dilaksanakan dan diawasi oleh Departemen/Unit Lembaga yang memiliki tugas dan fungsi terkait yang dalam hal ini dapat dilakukan oleh unit pengelolaan talenta instansi.

Pembentukan unit pengelolaan talenta membutuhkan pengkajian dan penyesuaian terkait kondisi struktur organisasi yang sudah terbentuk saat ini, agar antar unit organisasi tidak saling tumpang tindih dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Penguatan struktur organisasi perlu memperhatikan tata kerja dalam organisasi agar langkah penguatan struktur organisasi dapat dibentuk dengan efektif dan efisien, sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 tentang

Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi.

3.12. PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 25 TAHUN 2021 TENTANG PENYEDERHANAAN STRUKTUR ORGANISASI PADA INSTANSI PEMERINTAH UNTUK PENYEDERHANAAN BIROKRASI.

Sebagaimana disebutkan pada pasal 3 bahwa “*Penyederhanaan Birokrasi merupakan bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien dengan mengoptimalkan pemanfaatan sistem pemerintahan berbasis elektronik*” yang dalam hal ini penyederhanaan organisasi disesuaikan dengan tingkatan tertinggi pada unit organisasi, karakteristik tugas, fungsi, dan dasar pembentukan organisasi.

Unit Penilaian Kompetensi *Assessment Center* (UPK AC) Mahkamah Agung sebagai unit pelaksana teknis, diproyeksikan untuk menjadi pusat pengelolaan talenta instansi yang di dalamnya memiliki fungsi sebagai penyelenggara penilaian kompetensi, pengembangan standar kompetensi, dan pengelolaan kinerja pegawai. Penguatan Struktur organisasi UPK AC dilakukan atas dasar pertimbangan kebutuhan organisasi dalam perannya sebagai pengelola SDM yang berdasarkan prinsip Sistem Merit.

Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di Bawahnya memiliki jumlah pegawai adalah 33.401 pegawai (sudah termasuk dengan

penerimaan CASN Tahun 2021) yang tersebar di 911 satuan kerja di seluruh Indonesia, membutuhkan organisasi yang berfokus untuk menjalankan Sistem Merit melalui manajemen talenta. Sebagaimana organisasi tersebut akan bertanggungjawab dalam penilaian kompetensi dan pengelolaan kinerja PNS Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di Bawahnya. Hal tersebut sejalan dengan arah pengelolaan SDM yaitu Pengembangan Potensi/*Human Capital* untuk mencapai Birokrasi yang bersih, sehat, dan melayani. Diharapkan dengan penguatan struktur organisasi UPK AC dapat menghasilkan aparatur yang berkualitas dan berkompeten serta profesional untuk mendukung pencapaian visi dan misi Mahkamah Agung yaitu mewujudkan Badan Peradilan yang Agung. Terdapat beberapa kriteria dalam penyederhanaan struktur organisasi pada instansi pemerintah sebagaimana disebut pada pasal 8, bahwa:

1. *Penyederhanaan Struktur Organisasi dilaksanakan berdasarkan kriteria.*
2. *Kriteria Penyederhanaan Struktur Organisasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:*
 - a. *kriteria unit organisasi Jabatan Administrasi yang disederhanakan; dan*
 - b. *kriteria unit organisasi Jabatan Administrasi yang dipertahankan.*

Pada ayat (2) huruf b menerangkan bahwa sebuah organisasi jabatan administrasi memungkinkan untuk dipertahankan, dengan kriteria yang disampaikan pada pasal 10 ayat (1), bahwa *Kriteria unit organisasi Jabatan Administrasi yang dipertahankan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2)*

huruf b meliputi unit organisasi Jabatan Administrasi yang melaksanakan tugas dan fungsi dengan ruang lingkup:

- a. kewenangan otorisasi bersifat atributif;*
- b. satuan kerja yang memiliki kewenangan berbasis kewilayahan;*
- c. satuan kerja pelaksana teknis mandiri; dan/atau*
- d. unit kerja pengadaan barang/jasa.*

Satuan kerja pelaksana teknis mandiri sebagaimana disebut pada pasal 10 ayat (1) huruf c, dijelaskan pada pasal 10 ayat 4, bahwa *Satuan kerja pelaksana teknis mandiri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c merupakan satuan kerja yang dipimpin oleh kepala yang mengelola kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan sendiri dan tempat kedudukannya terpisah dari organisasi induknya.*

UPK AC yang akan diproyeksikan untuk menjadi pusat pengelolaan talenta pegawai Mahkamah Agung, diarahkan untuk menjadi satuan kerja pelaksana teknis mandiri yang mengelola kepegawaian. Dimana hal tersebut merupakan kebutuhan organisasi Mahkamah Agung yang perlu segera direalisasikan demi menjamin pelaksanaan manajemen talenta pada Mahkamah Agung.

Tujuan penerapan sistem merit adalah untuk memastikan setiap aparatur memiliki kapasitas, kompetensi dan berkinerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya secara profesional dan terukur, sebagaimana telah dicanangkan dalam cetak biru pembaruan peradilan agar pengelolaan SDM berdasarkan kompetensi dengan kriteria objektif sehingga akan tercipta Aparatur yang profesional pada Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada di bawahnya. Untuk dapat

mewujudkan hal tersebut salah satunya adalah dengan melakukan penataan organisasi dan regulasi manajemen SDM di antaranya adalah Struktur Organisasi yang berfokus pada tugas pokok dan fungsi melakukan penilaian kompetensi dan penilaian kinerja guna mendapatkan aparatur yang memiliki talenta yang tepat untuk mengisi jabatan kritikal agar kinerja organisasi dapat mencapai target sebagaimana ditetapkan dalam visi Mahkamah Agung untuk mewujudkan Badan Peradilan yang agung.

BAB IV

LANDASAN FILOSOFIS, SOSIOLOGIS, DAN YURIDIS

4.1. LANDASAN FILOSOFIS

Dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia (UUD RI) 1945 disebutkan tujuan negara Republik Indonesia antara lain menyelenggarakan peradilan yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini diperjelas dalam ketentuan Pasal 24 ayat (1) UUD RI 1945 yang menyebutkan bahwa Kekuasaan Kehakiman merupakan kekuasaan yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan. Selanjutnya dalam Pasal 24 ayat (2) UUD RI 1945 dinyatakan bahwa kekuasaan kehakiman dilakukan oleh sebuah Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada di bawahnya dalam lingkungan peradilan umum, lingkungan peradilan agama, lingkungan peradilan militer, lingkungan peradilan tata usaha negara, dan oleh sebuah Mahkamah Konstitusi. Hal ini dijelaskan lebih lanjut dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1985 tentang Mahkamah Agung RI sebagaimana tercantum dalam Pasal 2 bahwa **“Mahkamah Agung adalah Pengadilan Negara Tertinggi dari semua Lingkungan Peradilan, yang dalam melaksanakan tugasnya terlepas dari pengaruh pemerintah dan pengaruh-pengaruh lain”**. Berikutnya, dalam Pasal 21 ayat (1) Undang-Undang Nomor 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman dinyatakan bahwa **“organisasi, administrasi, dan finansial Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di Bawahnya**

berada di bawah kekuasaan Mahkamah Agung”. Dengan demikian, dalam rangka mewujudkan hal tersebut Mahkamah Agung selaku pemegang kekuasaan kehakiman tertinggi memiliki kewenangan dalam mengelola strategi organisasi guna mendukung visi Mahkamah Agung. Strategi organisasi ini tentunya dipengaruhi oleh tujuan organisasi yang akan berpengaruh terhadap struktur dan sistem organisasi.

Struktur dan sistem organisasi tidak lepas dari sumber daya manusia (SDM) yang merupakan aset utama yang dipersiapkan agar mampu memberikan nilai tambah terhadap organisasi dalam upaya memperkuat pelaksanaan fungsi kekuasaan kehakiman pada Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di Bawahnya. Hal ini telah tertuang dalam dokumen Cetak Biru Pembaruan Peradilan 2010-2035 pada Bab III bahwa guna mewujudkan visi Mahkamah Agung yaitu **“Terwujudnya Badan Peradilan Indonesia yang Agung”**, dengan melaksanakan misi menjaga kemandirian Badan Peradilan, memberikan pelayanan hukum yang berkeadilan kepada pencari keadilan, meningkatkan kualitas kepemimpinan Badan Peradilan, serta meningkatkan kredibilitas dan transparansi Badan Peradilan. Salah satu jalan guna mewujudkan hal tersebut adalah melalui pengelolaan SDM yang kompeten, handal, dan transparan, dengan melakukan penguatan struktur organisasi terutama dalam fungsi pengelolaan talenta aparatur peradilan. Lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara semakin memperkuat manajemen ASN di Indonesia yang dikelola melalui manajemen berbasis sistem merit. Jika sebelumnya kesenjangan antara kompetensi pegawai dan kualifikasi jabatan menjadi masalah utama bagi kapasitas ASN yang menjadi sorotan publik,

maka Undang-Undang Nomor 5 tersebut mengelola ASN dengan pendekatan sistem merit yang menekankan pada pengelolaan ASN berdasarkan kesesuaian antara keahlian pegawai dengan kualifikasi jabatannya. Undang-Undang ini menjadi landasan baru dalam membenahi manajemen ASN.

Berdasarkan penjelasan di atas, sistem merit merupakan penopang utama bagi terselenggaranya manajemen atau tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam segala aspek, termasuk pengangkatan jabatan dalam manajemen pegawai pemerintah. Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Hal ini sebagaimana tertuang dalam UU Nomor 5 tentang ASN Pasal 51 bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Prinsip sistem merit mensejajarkan aspek kualifikasi (*qualification*), prestasi kerja (*performance*), adil (*fairness*), dan terbuka (*open*). Dimana dilaksanakan berdasarkan penilaian kompetensi dan penilaian kinerja yang akan dikelompokkan ke dalam rencana suksesi. Sistem merit menjadi pengecualian proses seleksi terbuka untuk Jabatan Pimpinan Tinggi apabila instansi pemerintah (K/L/D) telah menerapkannya, seperti tertuang pada Pasal 111 Bab IX. Hal ini menunjukkan bahwa apabila organisasi telah menerapkan sistem merit sesuai dengan ketentuan yang berlaku, maka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dapat dilakukan melalui proses kaderisasi di lingkungan instansinya. Penerapan sistem merit seyogyanya dilakukan secara komprehensif

kepada jabatan struktural dan jabatan fungsional lainnya, pengembangan karier, dan evaluasi pegawai yang telah dipetakan ke dalam kelompok rencana suksesi.

4.2. LANDASAN SOSIOLOGIS

4.2.1. KONDISI SAAT INI

Saat ini, Mahkamah Agung memiliki 33.401 pegawai ¹⁸ yang tersebar pada 911 satuan kerja, dengan rincian sebagai berikut:

Jenis Pegawai			Kelas Pengadilan			Grand Total
Jabatan Teknis/ Non Teknis	Posisi Jabatan	Kelompok Jabatan	Pusat	Tk. Banding	Tk. Pertama	
Teknis	Hakim	Ketua Mahkamah Agung	1	-	-	1
		Wakil Ketua Mahkamah Agung	2	-	-	2
		Ketua Muda	7	-	-	7
		Hakim Agung	40	-	-	40
		Hakim Tinggi	62	1029	-	1091
		Hakim Tinggi Yustisial	-	3	-	3
		Hakim Tinggi Non Palu	-	1	-	1
		Ketua Pengadilan	-	67	839	906
		Wakil Ketua Pengadilan	-	62	652	714

¹⁸ Data Sikep 14 Juli 2022, pukul 14:49

Jenis Pegawai			Kelas Pengadilan			Grand Total
Jabatan Teknis/ Non Teknis	Posisi Jabatan	Kelompok Jabatan	Pusat	Tk. Banding	Tk. Pertama	
		Hakim	-	-	5039	5039
		Hakim Yustisial	222	52	1	275
		Hakim Non Palu	-	26	-	26
		Hakim Ad Hoc	11	96	274	381
		Panitera Muda Kamar/Askor	5	-	-	5
		Panitera Muda Perkara	7	-	-	7
	Hakim Total		357	1336	6805	8498
	Kepaniteraan	Panitera	-	64	825	889
		Panitera Muda	-	187	2332	2519
		Panitera Pengganti	-	930	4155	5085
		Jurusita	-	-	1419	1419
		Jurusita Pengganti	-	7	1578	1585
	Kepaniteraan Total		-	1188	10309	11497
Teknis Total			357	2524	17114	19995

Jenis Pegawai			Kelas Pengadilan			Grand Total
Jabatan Teknis/ Non Teknis	Posisi Jabatan	Kelompok Jabatan	Pusat	Tk. Banding	Tk. Pertama	
Non Teknis	Struktural	Eselon-I	7	-	-	7
		Eselon-II	24	60	15	99
		Eselon-III	85	128	391	604
		Eselon-IV	238	263	2642	3143
	Struktural Total		354	451	3048	3853
	Fungsional Total		465	310	908	1683
	Pelaksana Total		483	1081	6332	7896
	Non Teknis Total			1302	1842	10288
Grand Total			1659	4366	27402	33427

Dari data tersebut terlihat bahwa pengelolaan SDM di Mahkamah Agung RI memiliki permasalahan yang unik dan dinamis. SDM merupakan sumber daya terpenting pada setiap organisasi, dimana manusia berperan sebagai penggerak dan pengelola sumber daya lainnya. Oleh karena itu, salah satu tanggung jawab organisasi adalah memperoleh, menata, memotivasi, dan mengendalikan sumber daya manusianya untuk mencapai kemajuan organisasi dengan efektif.

Mahkamah Agung RI memiliki SDM yang khas, terdiri dari Pegawai Kesekretariatan, Kepaniteraan, Hakim dan Tenaga Teknis (Panitera dan Jurusita).

Mahkamah Agung adalah Pengadilan Negara Tertinggi dari semua Lingkungan Peradilan, yang dalam melaksanakan tugasnya terlepas dari pengaruh pemerintah dan pengaruh-pengaruh lain sehingga tugas utamanya terkait dengan bidang hukum peradilan. Pelaksanaan tugas pada bidang hukum peradilan menjadi tanggung jawab dari Hakim dan Tenaga Teknis (Panitera dan Jurusita). Sedangkan pada pelaksanaan tugas utama, Pegawai Kesekretariatan dan Kepaniteraan membantu sebagai unit pendukung baik dalam memberikan pelayanan kepada pihak internal maupun eksternal. Pegawai Kesekretariatan adalah ASN yang mempunyai tugas sebagai unit pendukung di pengelolaan *Man, Money, Material*. Sedangkan Pegawai Kepaniteraan adalah ASN yang mempunyai tugas sebagai unit pendukung di pelayanan peradilan.

Pengelolaan SDM di instansi pemerintah menerapkan sebuah sistem yaitu sistem merit yang menekankan pada pengelolaan ASN berdasarkan kesesuaian antara keahlian pegawai dengan kualifikasi jabatannya. Aspek yang diperhatikan dalam sistem merit adalah aspek kualifikasi (*qualification*), prestasi kerja (*performance*), adil (*fairness*), dan terbuka (*open*). Oleh karena itu, penilaian yang perlu dibuat untuk penerapan sistem merit di Mahkamah Agung RI adalah Penilaian kompetensi sebagai dasar untuk mengetahui keahlian pegawai dan Penilaian Kinerja sebagai dasar untuk mengetahui prestasi kerja (*performance*). Walaupun tetap perlu memperhatikan karakteristik dan melakukan penyesuaian untuk pengelolaan Hakim dan Tenaga Teknis (Panitera dan Jurusita).

Pada saat ini, Mahkamah Agung belum sepenuhnya menerapkan sistem merit. Aspek kompetensi yang dititikberatkan pada kompetensi dijalankan oleh

Mahkamah Agung RI dengan membentuk Unit Penilaian Kompetensi yang ditetapkan melalui Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pembentukan Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung RI dan Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Nomor 34/SEK/SK/II/2020 tentang Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung RI sebagai dasar pelaksanaannya.

Pada aspek Penilaian Kinerja, Mahkamah Agung RI belum memiliki Penilaian Kinerja yang dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan Pengelolaan SDM seperti penentuan karier, pengembangan kemampuan dan lain sebagainya. Sejauh ini, untuk aspek kinerja masih terbatas pada penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), namun belum ditindaklanjuti sebagaimana sistem manajemen kinerja PNS untuk pemberian sanksi dan penghargaan.

Arah pengelolaan SDM yang menuju kepada Manajemen Talenta memerlukan fungsi lainnya yaitu fungsi Pengelolaan Talenta. Setelah pegawai dinilai kompetensinya dan juga dikelola penilaian kinerjanya, perlu ada fungsi untuk melakukan hasil tersebut menuju Manajemen Talenta. Fungsi pengelolaan Talenta nanti akan menghasilkan keluaran yang dapat dipergunakan bagi instansi untuk menentukan karier dan pengembangan yang sesuai untuk setiap pegawai.

4.2.2. KONDISI YANG DIHARAPKAN

Berdasarkan penjabaran diatas dibutuhkan unit yang dapat mengelola baik Penilaian Kompetensi maupun Penilaian Kinerja, sehingga dapat dijadikan dasar untuk Manajemen Talenta di Mahkamah Agung RI. Unit ini diharapkan berdiri

sendiri secara independen agar dapat menerapkan Sistem Merit yang bebas intervensi. Unit yang melakukan pengelolaan SDM tersebut mempunyai fungsi untuk melakukan Penilaian Kompetensi, Pengelolaan Kinerja dan Pengelolaan Talenta.

Adapun untuk masing-masing fungsi tersebut perlu memiliki keluaran (*output*) yang dapat dimanfaatkan untuk Manajemen Talenta. Fungsi penilaian kompetensi diharapkan dapat memiliki *output* sebagai Rekomendasi Pengisian Jabatan, Rekomendasi Pemetaan Kompetensi, dan Profil Talenta. Pada fungsi pengelolaan kinerja *output* yang diharapkan adalah Rencana Kinerja Pegawai, Penilaian Kinerja Pegawai, Evaluasi Kinerja Pegawai, Dokumen rekomendasi tindak lanjut kinerja dan Rencana Suksesi. Fungsi lainnya yaitu Pengelolaan Talenta mempunyai *output* sebagai Manajemen Talenta Instansi dan *Talent Pool*.

Output yang dihasilkan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan Manajemen Talenta. Fungsi penilaian kompetensi pemanfaatannya dapat digunakan untuk Penyiapan Promosi dan Mutasi Pegawai, Pengembangan kompetensi pegawai, Perencanaan dan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sesuai rekomendasi (AKD), Pengelompokkan Potensial dalam Kotak Manajemen Talenta. Fungsi pengelolaan kinerja pemanfaatannya dapat digunakan untuk Penetapan SKP bagi seluruh Pegawai yang akan dipedomani dalam pelaksanaan kinerja, Kolaborasi dengan penilaian kompetensi dalam kotak manajemen talenta, Salah satu dokumen persyaratan kenaikan pangkat, Pemantauan dan pembinaan kinerja pegawai, Prioritas untuk pengembangan kompetensi sebagai penghargaan, Prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi sebagai

penghargaan, Uji kompetensi bagi pegawai yang tidak dapat memenuhi target kinerja sebagai sanksi, Rekomendasi untuk penurunan atau pencopotan jabatan hingga pemberhentian dengan hormat bagi pegawai yang tidak memenuhi target kinerja sebagai sanksi, dan Pengisian Jabatan Kritis/Strategis. Fungsi penilaian kompetensi pemanfaatannya dapat digunakan untuk *Individual Development plan* dan pengisian JPT.

4.1. LANDASAN YURIDIS

Berdasarkan evaluasi dan analisis Peraturan Perundang-undangan yang telah diuraikan pada Bab III, terdapat peraturan yang telah mengatur mengenai Pengelolaan SDM pada Instansi Pemerintah yaitu Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit dimana kebijakan dan Manajemen ASN didasari pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Saat ini, pengelolaan SDM di Mahkamah Agung RI masih menitikberatkan pada aspek kualifikasi. Sesuai dengan Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung RI Nomor MA/SEK/07/SK/III/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Mahkamah Agung RI bahwa untuk penilaian Kualifikasi dilakukan oleh bagian kepegawaian setiap Direktorat Jenderal sebagai syarat pengusulan mutasi dan promosi tenaga teknis peradilan. Selain itu, syarat pengusulan mutasi dan promosi tenaga kesekretariatan dilakukan oleh Biro Kepegawaian Badan Urusan

Administrasi. Sejauh ini, untuk aspek kinerja masih terbatas pada penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), namun belum ditindaklanjuti sebagaimana sistem manajemen kinerja PNS untuk pemberian penghargaan dan penjatuhan sanksi.

Terkait aspek Kompetensi, pada tahun 2020 Mahkamah Agung RI telah menerbitkan Surat Keputusan Ketua Mahkamah Agung RI Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pembentukan Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung RI yang selanjutnya diterbitkan juga Surat Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Nomor 34/SEK/SK/II/2020 tentang Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung RI sebagai dasar pelaksanaannya. Melalui Peraturan tersebut dinyatakan tugas dan fungsi Unit Penilaian Kompetensi adalah menyelenggarakan Penilaian Kompetensi sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku terhadap seluruh unsur SDM Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di Bawahnya. Pelaksanaan penilaian kompetensi yang sudah dijalankan bertujuan untuk pemetaan dan pengisian jabatan. Disisi lain pemanfaatan penilaian kompetensi diharapkan dapat menjadi pertimbangan untuk peningkatan karier, pengembangan kompetensi dan profesionalitas SDM Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di Bawahnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, aspek sistem merit masih belum dapat diterapkan sepenuhnya dan beririsan dengan bagian lain di internal Mahkamah Agung. Oleh karena itu, diperlukan suatu kebijakan untuk dapat menjalankan keseluruhan aspek tersebut guna mewujudkan pengelolaan SDM berbasis sistem merit di lingkungan Mahkamah Agung yaitu melalui Manajemen Talenta. Hal ini sejalan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara bahwa setiap Kementerian/Lembaga wajib menyelenggarakan kelembagaan manajemen talenta ASN yang dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian pada setiap Kementerian/Lembaga. Pelaksanaan Manajemen Talenta ASN Instansi juga didasari analisis kebutuhan yang mengacu pada pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran, serta strategi organisasi guna mewujudkan prioritas pembangunan nasional.

Melihat kondisi yang demikian, diharapkan Mahkamah Agung memiliki unit organisasi yang dapat mengakomodasi kebutuhan pengelolaan hasil penilaian kompetensi dan penilaian kinerja untuk mendukung program Manajemen Talenta Nasional. Karakteristik Mahkamah Agung yang memiliki keleluasaan untuk menetapkan sendiri pembagian tugas dalam susunan organisasi sesuai dengan Penjelasan Umum pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1985 tentang Mahkamah Agung sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2009 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1985 tentang Mahkamah Agung, menjadi hal yang memungkinkan bagi Mahkamah Agung untuk membentuk unit organisasi yang independen dalam mengembangkan talentanya. Hal ini didukung oleh Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2005 yang juga telah menetapkan bahwa rincian tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja satuan organisasi di lingkungan Sekretariat Mahkamah Agung ditetapkan oleh Sekretaris Mahkamah Agung setelah mendapat persetujuan tertulis dari Menteri yang bertanggungjawab di bidang pendayagunaan aparatur negara.

BAB V

**SASARAN, ARAH PENGATURAN, JANGKAUAN DAN RUANG
LINGKUP MATERI MUATAN KEPUTUSAN SEKRETARIS
MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA**

5.1. SASARAN YANG AKAN DIWUJUDKAN

Sasaran yang hendak dicapai adalah pembentukan unit kerja dengan tugas pokok dan fungsi pelaksanaan penilaian kompetensi dan pengelolaan kinerja sebagai dasar dalam mengelola talenta bagi aparatur Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada di Bawahnya, sebagai bagian strategi organisasi untuk mencapai tujuan pengelolaan SDM berbasis sistem merit sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen ASN.

5.2. ARAH DAN JANGKAUAN PENGATURAN

5.2.1. ARAH PENGATURAN

Guna mewujudkan sasaran sebagaimana tersebut diatas, maka arah kebijakan yang perlu diambil adalah melakukan perubahan atas Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Nomor MA/SEK/07/SK/III/2006 tentang Organisasi dan tata kerja kesekretariatan, dengan penambahan 1 (satu) Unit Organisasi setingkat eselon II yang bertanggungjawab langsung kepada Pejabat Pembina Kepegawaian. Mengingat unit organisasi ini akan membantu pimpinan

dalam mempersiapkan kader pemimpin yang akan menempati jabatan kritikal di Lingkungan Mahkamah Agung RI dan Badan Peradilan di Bawahnya.

5.2.2. JANGKAUAN PENGATURAN

Jangkauan yang diatur dalam Keputusan Sekretaris tersebut adalah dalam hal urusan pemerintahan di bidang Penilaian Kompetensi dan pengelolaan kinerja dalam rangka mengelola talenta aparatur yang diwadahi dalam bentuk “Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur”. Dalam Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung RI tersebut akan memuat pembentukan organisasi Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur dengan mencantumkan mengenai kedudukan, susunan organisasi, tugas pokok dan fungsi serta tata kerja.

5.3. RUANG LINGKUP MATERI MUATAN

5.3.1. KETENTUAN UMUM

Dalam ketentuan ini yang dimaksud dengan :

- 1) Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah;
- 2) Talenta adalah pegawai ASN yang memenuhi syarat tertentu untuk masuk ke dalam kelompok rencana suksesi;
- 3) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap ASN pada organisasi/unit;
- 4) Pola Karier ASN yang selanjutnya disebut Pola Karier adalah pola pembinaan ASN yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan

keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan (diklat) jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang ASN sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun;

- 5) Kompetensi adalah kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang perlu dimiliki oleh setiap Pegawai ASN agar dapat melaksanakan tugas secara efektif;
- 6) Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatan;
- 7) Penilaian Kompetensi adalah suatu proses membandingkan kompetensi yang dimiliki ASN dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode *Assessment Center* atau metode penilaian lain;
- 8) Metode penilaian kompetensi adalah cara menilai kompetensi dengan menggunakan alat ukur dan simulasi dalam suatu rangkaian pelaksanaan penilaian kompetensi ASN;
- 9) Metode Sederhana adalah proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat sederhana, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang 1 (satu) simulasi tingkat sederhana;
- 10) Metode Sedang adalah proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur wawancara kompetensi tingkat sedang, tes psikologi dan ditambah paling kurang 2 (dua) simulasi tingkat sedang;

- 11) Metode Kompleks adalah proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur wawancara kompetensi tingkat kompleks, tes psikologi, dan ditambah paling kurang 3 (tiga) simulasi tingkat kompleks;
- 12) Wawancara Kompetensi adalah proses tanya jawab dengan menggunakan panduan wawancara terstruktur yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan atau sedang diduduki;
- 13) Simulasi adalah alat ukur yang menggunakan persoalan yang menggambarkan situasi dan kondisi yang secara nyata dapat muncul dalam tugas/pekerjaan.

5.3.2. MATERI MUATAN

Materi muatan Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung RI tentang perubahan atas keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Nomor MA/SEK/07/SK/III/2006 tentang organisasi dan tata kerja Sekretariat Mahkamah Agung berisi penambahan unit organisasi Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di Bawahnya yang memiliki tugas pokok dan fungsi melaksanakan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria pelaksanaan monitoring dan evaluasi di bidang penilaian kompetensi dan pengelolaan kinerja dalam rangka manajemen talenta pada Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di Bawahnya.

Sistematika muatan materi keputusan Sekretaris Mahkamah Agung tentang perubahan atas Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Nomor

MA/SEK/07/SK/III/2006 tentang Organisasi dan tata kerja Sekretariat Mahkamah Agung dengan penambahan kalimat pada Pasal 3, Pasal 4 dan menambahkan satu bab yang mengatur tentang Unit Organisasi Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur dengan merubah bunyi Pasal sebagai berikut:

1) **Pasal 3** dengan penambahan huruf “g. Pembinaan dan Pelaksanaan penilaian kompetensi, pengelolaan kinerja dan pengelolaan talenta aparatur di lingkungan Mahkamah Agung dan Pengadilan di semua lingkungan Peradilan”;

2) **Pasal 4** dengan penambahan huruf “g. Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur”;

3) **BAB VII.A PUSAT PENGELOLAAN TALENTA APARATUR,**

Bagian Pertama

Tugas pokok dan fungsi

Pasal 530 A

Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur mempunyai tugas membantu Sekretaris Mahkamah Agung dalam melaksanakan penilaian kompetensi, pengelolaan kinerja aparatur, dan pengelolaan talenta aparatur di lingkungan Mahkamah Agung dan Pengadilan di semua lingkungan Peradilan.

Pasal 530 B

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 530 A, Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur menyelenggarakan fungsi:

a. Pelaksanaan penilaian kompetensi, pengembangan metode dan alat ukur

untuk penilaian kompetensi, dan pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan;

- b. Pelaksanaan pengelolaan kinerja, pola karier, dan pengelolaan talenta aparatur;
- c. Pelaksanaan administrasi Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur

Pasal 530 C

Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur terdiri dari:

- a. Bidang Penilaian Kompetensi Aparatur;
- b. Bidang Pengelolaan Kinerja Aparatur;
- c. Bidang Umum dan Teknologi Informasi.

Pasal 530 D

Bidang Penilaian Kompetensi Aparatur mempunyai tugas menyiapkan bahan koordinasi perencanaan penilaian kompetensi aparatur, pelaksanaan penilaian kompetensi aparatur, pengembangan metode dan alat ukur dalam penilaian kompetensi aparatur, penyampaian umpan balik hasil penilaian kompetensi, pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan/ pemanfaatan hasil penilaian kompetensi aparatur di lingkungan Mahkamah Agung dan Pengadilan di semua lingkungan Peradilan.

Pasal 530 E

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 530 D, Bidang Penilaian Kompetensi Aparatur menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan penyiapan bahan dan kegiatan Penyelenggaraan, penyampaian umpan balik, monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan Penilaian kompetensi aparatur Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada di Bawahnya;
- b. Pelaksanaan penyusunan dokumen pengembangan metode dan pengembangan alat ukur dalam penilaian kompetensi aparatur Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada di Bawahnya;
- c. Pelaksanaan penyusunan dokumen monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan penilaian kompetensi aparatur Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada di Bawahnya.

Pasal 530 F

Bidang Penilaian Kompetensi Aparatur terdiri dari:

- a. Sub Bidang Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi;
- b. Sub Bidang Pengembangan Metode dan Alat Ukur;
- c. Sub Bidang Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan.

Pasal 530 G

Bidang Penilaian Kompetensi Aparatur memiliki pembagian tugas:

- a. Sub Bidang penyelenggaraan penilaian kompetensi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perencanaan dan penyelenggaraan penilaian kompetensi aparatur, penyampaian umpan balik, monitoring, evaluasi dan pelaporan;
- b. Sub Bidang pengembangan metode dan alat ukur mempunyai tugas melakukan penyusunan dokumen pengembangan metode dan alat ukur dalam penilaian kompetensi aparatur;
- c. Sub Bidang monitoring, evaluasi dan pelaporan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan kebijakan monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan dan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi aparatur.

Pasal 530 H

Bidang Pengelolaan Kinerja Aparatur mempunyai tugas menyiapkan bahan koordinasi di bidang pengelolaan penilaian kinerja, perencanaan kinerja, pemantauan kinerja, dan pola karier dalam manajemen talenta aparatur Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di Bawahnya.

Pasal 530 I

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 530 H, Bidang Pengelolaan Kinerja Aparatur menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan penyiapan bahan kebijakan Perencanaan kinerja dan pemantauan kinerja aparatur Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada di Bawahnya;
- b. Pelaksanaan penyusunan dokumen penilaian kinerja dan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja aparatur Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada di Bawahnya;
- c. Pelaksanaan penyusunan dokumen kebijakan penyusunan pola karier dalam rangka manajemen talenta aparatur Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada di Bawahnya.

Pasal 530 J

Bidang Pengelolaan Kinerja Aparatur terdiri dari:

- a. Sub Bidang Perencanaan Kinerja dan Pemantauan Kinerja Aparatur;
- b. Sub Bidang Penilaian Kinerja Aparatur;
- c. Sub Bidang Pola Karier Aparatur.

Pasal 530 K

Bidang Pengelolaan Kinerja Aparatur memiliki pembagian tugas:

- a. Sub Bidang Perencanaan Kinerja dan Pemantauan Kinerja Aparatur mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perencanaan kinerja, pemantauan penilaian kinerja, dan pembinaan kinerja aparatur;
- b. Sub Bidang Penilaian Kinerja Aparatur mempunyai tugas melakukan penyusunan dokumen penilaian kinerja, evaluasi kinerja, dan tindak

lanjut atas hasil evaluasi kinerja aparatur;

- c. Sub Bidang Pola Karier Aparatur mempunyai tugas melaksanakan urusan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan pola karier, dan pengelolaan talenta aparatur.

Pasal 530 L

Bidang Umum mempunyai tugas menyiapkan bahan koordinasi di bidang pengelolaan tata usaha, rumah tangga, perencanaan program kegiatan, pengelolaan keuangan, dan teknologi informasi.

Pasal 530 M

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 530 L, Bidang Umum menyelenggarakan fungsi :

- a. Pelaksanaan penyiapan bahan kebijakan Perencanaan program kegiatan dan pengelolaan keuangan;
- b. Pelaksanaan penyiapan bahan kebijakan pengembangan sistem, pengelolaan sistem dan pengelolaan jaringan teknologi informasi;
- c. Pelaksanaan urusan tata usaha dan kerumahtanggaan.

Pasal 530 N

Bidang Umum terdiri dari:

- a. Sub Bidang Perencanaan dan keuangan;
- b. Sub Bidang Teknologi informasi;

- c. Sub Bidang Tata Usaha dan Rumah tangga.

Pasal 530 O

Bidang Umum memiliki pembagian tugas:

- a. Sub Bidang perencanaan dan keuangan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perencanaan program kerja, pengelolaan keuangan dan pelaporan;
- b. Sub Bidang Teknologi Informasi mempunyai tugas melakukan perencanaan kebutuhan dan pengelolaan serta pemeliharaan di bidang sistem dan jaringan teknologi informasi;
- c. Sub Bidang Tata Usaha dan Rumah Tangga mempunyai tugas melaksanakan urusan pengelolaan tata persuratan, tata kearsipan dan penyelenggaraan urusan rumah tangga, pengelolaan sarana dan prasarana.

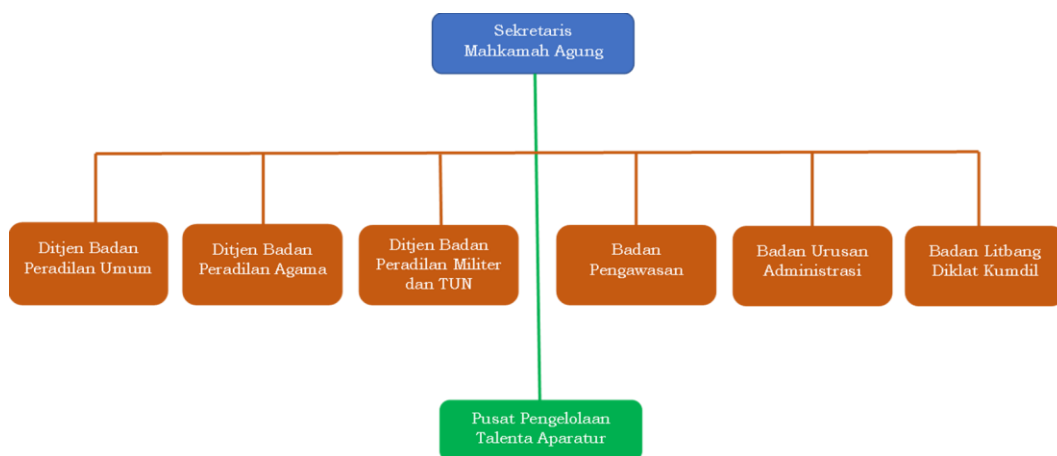
Pasal 530 P

Kelompok Jabatan Assessor SDM Aparatur di lingkungan Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur mempunyai tugas melakukan serangkaian kegiatan asesmen kompetensi dan potensi sebagai dasar dalam praktek pengelolaan/manajemen sumber daya manusia aparatur.

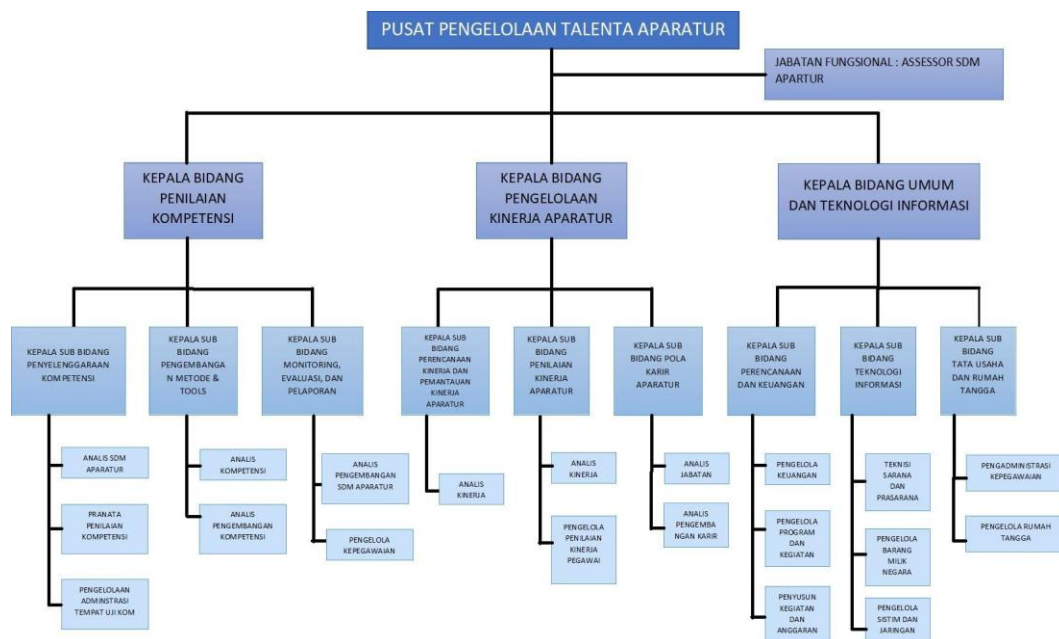
Pasal 530 Q

- (1) Kelompok Jabatan Fungsional Assessor SDM Aparatur terdiri dari beberapa sub kelompok sesuai dengan tugas dan fungsi Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur;
- (2) Kepala Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur mengkoordinasikan pelaksanaan tugas kelompok Jabatan Fungsional Assessor SDM Aparatur;
- (3) Jumlah Assessor SDM Aparatur disesuaikan dengan kebutuhan dan beban kerja;
- (4) Jenjang Jabatan Fungsional Assessor SDM Aparatur diatur sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

5.3.3. GAMBARAN STRUKTUR ORGANISASI PUSAT PENGELOLAAN TALENTA APARATUR



Grafik Gambaran Umum Garis Koordinasi Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur



Grafik Struktur Organisasi Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur

5.4. *OUTPUT* PUSAT PENGELOLAAN TALENTA APARATUR

Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur mempunyai dua fungsi utama yaitu Penilaian Kompetensi dan Pengelolaan Kinerja. Berdasarkan fungsi utama tersebut, *output* yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Fungsi	Output	Unit Pengguna	Pemanfaatan
Penilaian Kompetensi	Rekomendasi Pengisian Jabatan	Seluruh Unit Eselon I dan Satuan Kerja	Penyiapan Promosi dan Mutasi Pegawai
	Rekomendasi Pemetaan Kompetensi	Seluruh Unit Eselon I dan Satuan Kerja	Pengembangan kompetensi pegawai
		Pusdiklat Mahkamah Agung RI	Perencanaan dan pelaksanaan pelatihan dan

Fungsi	Output	Unit Pengguna	Pemanfaatan
			pengembangan sesuai rekomendasi (AKD)
	Profil Talenta	Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur	Pengelompokkan Potensial dalam Kotak Manajemen Talenta
Pengelolaan Kinerja	Rencana Kinerja Pegawai	Seluruh Unit Eselon I dan Satuan Kerja	Penetapan SKP bagi seluruh Pegawai yang akan dipedomani dalam pelaksanaan kinerja
	Penilaian Kinerja Pegawai	Seluruh Unit Eselon I dan Satuan Kerja	Kolaborasi dengan penilaian kompetensi dalam kotak manajemen talenta
			Salah satu dokumen persyaratan kenaikan pangkat
	Evaluasi Kinerja Pegawai	Seluruh Unit Eselon I dan Satuan Kerja	Pemantauan dan pembinaan kinerja pegawai
	Dokumen rekomendasi tindak lanjut kinerja	Balitbang Diklat Kumdil	Prioritas untuk pengembangan kompetensi sebagai penghargaan

Fungsi	Output	Unit Pengguna	Pemanfaatan
		Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur	Prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi sebagai penghargaan
			Uji kompetensi bagi pegawai yang tidak dapat memenuhi target kinerja sebagai sanksi
		Seluruh Unit Eselon I dan Satuan Kerja	Rekomendasi penghargaan dan hukuman berdasarkan pemenuhan target kinerja pegawai
Pengelolaan Talenta	Manajemen Talenta Instansi	Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang Berada di Bawahnya	<i>Individual Development Plan</i>
	<i>Talent Pool</i>	Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang Berada di Bawahnya	Pengisian JPT
	Rencana Suksesi	Biro Kepegawaian	Pengisian Jabatan Kritikal/Strategis

BAB VI

PENUTUP

6.1. SIMPULAN

Sistem merit merupakan penopang utama bagi terselenggaranya manajemen atau tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), termasuk pengangkatan jabatan dalam manajemen pegawai pemerintah yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Mahkamah Agung RI telah membentuk Unit Penilaian Kompetensi yang ditetapkan melalui Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 7/KMA/SK/I/2020 tanggal 17 Januari 2020 tentang Pembentukan Unit Penilaian Kompetensi (Assessment Center) Mahkamah Agung Republik Indonesia dan sebagai dasar pelaksanaannya diterbitkan juga Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Nomor 34/SEK/SK/II/2020 tentang Unit Penilaian Kompetensi (Assessment Center) Mahkamah Agung RI yang sampai saat ini belum memiliki unit organisasi yang dapat mengakomodasi kebutuhan pengelolaan hasil penilaian kompetensi dan penilaian kinerja untuk mendukung program Manajemen Talenta. Sebagai unit pelaksana teknis, Unit Penilaian Kompetensi (Assessment Center) Mahkamah Agung perlu diperkuat untuk menjadi pusat pengelolaan talenta instansi yang memiliki fungsi sebagai penyelenggara penilaian kompetensi, pengelolaan kinerja, dan pengelolaan talenta aparatur atas dasar pertimbangan kebutuhan organisasi, yang strukturnya berada di bawah

Sekretaris Mahkamah Agung RI selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Mahkamah Agung.

6.2. SARAN

Pengelolaan Aparatur Mahkamah Agung perlu menerapkan sistem merit yang memperhatikan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan dan perlu membentuk Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur (PPTA) setingkat Eselon II yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Sekretaris Mahkamah Agung melalui perubahan Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Nomor MA/SEK/07/SK/III/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia. Selain itu, dapat dilakukan kajian lanjut mengenai Peraturan Presiden Nomor 13 tahun 2005 tentang Sekretariat Mahkamah Agung untuk menjadi penguatan lembaga dalam penambahan struktur Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pengelolaan Talenta Aparatur (PPTA) yang menjadi bagian dari Sekretariat Mahkamah Agung.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Abrahamson, Mark. 2000. *The Professional in the Organization*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Permata Puri Media.
- Flippo, Edwin B. 1991. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Huy, Quy Nguyen. 1999. *In Praise of Middle Managers*. Massachusetts: Harvard Business Review.
- Jerry L. Porras, Peter J. Robertson. 1991. *Organization Development: Theory, Research, and Practice*. California: Stanford University.
- Mondy R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. 1996. *Human Resource Management*. Boston: Boston Allyn and Bacon.
- Mutiarin, Dyah dan Arif Zaenudin. 2014. *Manajemen Birokrasi dan Kebijakan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S.P. 2003. *Organization Theory - Structures Designs and Applications*. Jakarta: Salemba Empat.
- Trecker, Harleigh. 1950. *Social Group Work: Principles and Practices*. New York: Woman's Press.
- Wren, Daniel A. and Arthur G. Bedeian. (2009). *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Jurnal

- Akbar, Ahmad. 2017. "Analisis Strategi Pemasaran Produk Permata Sari Dalam Meningkatkan Penjualan Menggunakan Metode Benchmarking Dan SWOT". Riau: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim.
- Desplaces, David. 2005. A Multilevel approach to individual readiness to change, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 7 No.1, 25-39.

- Irfan, Muhlis, 2020 *Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah*. Civil Service Journal 14, No. 1.
- Kahar, I.A. 2008. "Konsep kepemimpinan dalam perubahan organisasi (organizational change) pada perpustakaan perguruan tinggi", Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, 4, (1), 21-27.
- Lehman, W.E.K. 2002. Assessing Organizational Readiness for Change. Journal of Substance Abuse Treatment, 22, 197-209.
- Mahkamah Agung. 2021. *Laporan Tahunan 2021: Akselerasi Perwujudan Peradilan Modern*. Jakarta.
- Nurtjahjanti. 2004. *Komitmen Organisasi ditinjau dari coping terhadap perubahan organisasi dan pusat kendali pada karyawan PT Bank BPD Jateng Kantor Pusat* Jurnal Bisnis dan Manajemen. Universitas Gajah Mada.
- Pawirosumarto, Suharno. 2019. *Talent Management for Administrators and Supervisors in the Ministry of State Secretariat of the Republik of Indonesia,* International Journal of Innovation, Creativity and Change 6, No. 6.
- Simatupang, Taufik H. 2021. *Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN*. Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum 15, No. 3.
- Smilansky, Jonathan. 2008. *Developing Executive Talent*. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan. Jakarta: Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal, PPM.
- Sobandi B. 2019. *Strategi Implementasi Manajemen Talenta pada Birokrasi di Indonesia*. Civil Service Journal 13, No. 2.
- Sulistiyorini, Ari, 2018. "Talent Pool sebagai Wujud Akuntabilitas Penilaian Kompetensi ASN di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Yogyakarta". Jurnal Jendela Inovasi Daerah 1, No. 2.

Peraturan Perundang-Undangan

- Republik Indonesia. *Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945, Batang Tubuh*.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1985 tentang*

Mahkamah Agung. Lembaran Negara RI Tahun 2004, Nomor 9. Sekretariat Negara. Jakarta.

Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Lembaran Negara RI Tahun 2014, Nomor 6. Sekretariat Negara. Jakarta.

Pemerintah Indonesia. *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara RI Tahun 2017, Nomor 63. Sekretariat Negara. Jakarta.

Pemerintah Indonesia. 2019. *Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara RI Tahun 2019, Nomor 77. Sekretariat Negara. Jakarta.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2017. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara*. Jakarta.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2018. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Jakarta.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2020. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*. Jakarta.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2021. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2021. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi*. Jakarta.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2022. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*. Jakarta.

- Badan Kepegawaian Negara. 2019. *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- Mahkamah Agung. 2019. *Cetak Biru Pembaruan Peradilan Tahun 2020-2024*. Jakarta.
- Mahkamah Agung. 2013. *Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 140 Tahun 2013 tentang Penyempurnaan Pola Promosi dan Mutasi Kepaniteraan di Lingkungan Badan Peradilan Umum*. Jakarta.
- Mahkamah Agung. 2014. *Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 193 Tahun 2014 tentang Penyempurnaan Pola Promosi dan Mutasi Kepaniteraan di Lingkungan Badan Peradilan Agama*. Jakarta.
- Mahkamah Agung. 2017. *Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2017 tentang Pola Promosi dan Mutasi Hakim Pada Empat Lingkungan Peradilan*. Jakarta.
- Mahkamah Agung. 2019. *Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2019 tentang Pola Promosi dan Mutasi Pegawai Kesekretariatan di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di Bawahnya*. Jakarta.