

MEMBACA WAJAH SISTEM KEPEGAWAIAN YANG BERBASIS SISTEM MERIT REVIEW ON MERIT BASED CIVIL SERVICE SYSTEM

Awan Hari Murtiadi
Bidang Pengembangan Instrumen
Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur PKP2A I - L A N
Jl. Kiara Payung Km. 4.7 Jatinangor Sumedang Jawa Barat
Email: awanmurtiadi@yahoo.com

Abstrak

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktifitas sumber daya manusia mulai dari rekrutmen sampai dengan pension dengan menggunakan pendekatan yang berbasis kompetensi jabatan dan individu untuk mencapai visi dan misi organisasi. Kompetensi pada suatu organisasi akan menjadi landasan bagi pengelolaan SDM dalam organisasi tersebut. dalam penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, kompetensi merupakan kunci untuk penerapan strategi organisasi melalui individu-individu yang ada dalam organisasi. Konsep mengenai Manajemen sumber daya manusia berubah seiring dengan perubahan zaman. Paradigma MSDM tradisional yang berbasis pada work activities dan job analysis dan memfokuskan pada individu (bukan hasil), berganti menjadi Competency-Based HRM (CB-HRM) yang menekankan pada competency individu dan berfokus pada pencapaian outcomes.

Kata kunci: kompetensi, competency-based HRM

Abstract

Competence based Human Resource Management (CB-HRM) is a process of planning, organizing, implementing, and controlling the human resources activities from their recruitment to retirement using positional and individual competence based approach to achieve organization's vision and missions. In an organization, competence is the base of its human resource management. Thus in its implementations, competence roles as the key to apply organization strategies through its individuals. The concept of Human Resource Management changes as the time goes on. The conventional paradigm of individual (not outcome) work activities and job analysis HRM is then shifted into the Competence based Human Resource Management (CB-HRM) which emphasizes on individual competence and outcome achievements.

Keywords: competence, competency-based HRM

PENDAHULUAN

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 sebagai perwujudan kedaulatan rakyat pada dasarnya bertujuan meningkatkan harkat dan martabat bangsa, mengamanatkan kewajiban pemerintah untuk memberikan kemakmuran sebesar-besarnya bagi rakyat, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia. Penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh

berbagai institusi pemerintah selayaknya selalu dimulai dari pemahaman mendasar bahwa urusan-urusan pemerintahan itu pada prinsipnya mengelola urusan pelayanan publik. Dalam kerangka negara, segala urusan seharusnya me-ngandung pertanyaan tentang urusan apa saja yang harus dijalankan oleh pemerintah. Apabila kita merujuk Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, khususnya alinea ke-4, pemahaman mendasar itu berbunyi sebagai berikut:

Kemudian daripada itu untuk membentuk suatu Pemerintah Negara Indonesia yang melindungi segenap Bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk me-majukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan ke-merdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial, maka disusunlah kemerdekaan kebangsaan Indonesia itu dalam suatu Undang-Undang Dasar Negara Indonesia, yang terbentuk dalam suatu susunan Negara Republik Indonesia yang ber-kedaulatan rakyat dengan ber-dasarkan kepada Ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, dan kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam per-musyawaratan/perwakilan, serta dengan mewujudkan suatu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Pembukaan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 memberikan perintah, tugas dan wewenang kepada seluruh aparatur negara melaksanakan amanat untuk mensejahterakan rakyatnya, melalui penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bertanggungjawab, dan perwujudannya adalah pelayanan publik yang baik. Dengan demikian, amanat Undang-Undang Dasar 1945, menjadi pedoman bagi seluruh aparatur negara di seluruh tingkatan pemerintahan sesuai dengan tugas dan fungsinya wajib menyelenggarakan pemerintahan yang baik, pembangunan dan pelayanan kepada warga dan rakyatnya untuk tujuan kesejahteraan rakyat.

Keseluruhan tujuan pembentukan negara tersebut dan berdasarkan sifat aktif yang

seharusnya melekat pada negara adalah benar apabila negara membentuk pemerintahan dengan misi utama yaitu pemerintahan yang melayani. Pemerintahan yang melayani sudah selayaknya menjadi misi yang melekat pada semua institusi pemerintahan dan semua aparat yang mengendalikan jalannya pemerintahan tersebut. Dengan menempatkan misi ini sebagai pernyataan pokok dalam pengelolaan pemerintahan diharapkan semakin dapat menumbuhkan dan mengembangkan pengelolaan pelayanan secara lebih baik, yang selanjutnya akan menciptakan komitmen pelayanan publik yang baik maka diperlukan aparatur sipil negara yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Secara umum, sumber daya manusia (SDM) dimaknai sebagai kelompok manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang sering juga disebut personil (personnel), tenaga kerja (workforce), pegawai atau karyawan (employee). Secara lebih spesifik, SDM sebenarnya ditujukan kepada potensi manusiawi yang menjadi penggerak organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Dengan kata lain, SDM adalah sekelompok manusia yang memiliki potensi manusiawi yang berfungsi sebagai modal non-material dan non-finansial di dalam suatu organisasi, yang dapat menggerakkan sumber daya organisasi yang lainnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dalam konteks seperti inilah, manajemen SDM memegang peranan yang sangat penting. Betapapun banyak, lengkap, dan canggihnya sumber daya organisasi yang lain, sumber daya manusia tetaplah menjadi penentu utama dalam menggunakan dan memanfaatkan sumber daya lain tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Benarlah pemeo yang mengatakan bahwa 'it is the man behind the gun, who make accurate shots'. Untuk itu organisasi memerlukan kebijakan yang tepat dan akurat untuk merencanakan, menempatkan, mengembangkan dan memberikan kompensasi yang setimpal kepada seluruh pegawai sehingga mereka akan memberikan kontribusi yang besar bagi keberhasilan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dari organisasi yang berperan sebagai penggerak utama dalam usaha mewujudkan visi misi dan tujuan organisasi. Karena peran yang begitu penting, maka diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia, yaitu cara pengelolaan sumber daya manusia secara sistematis-terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan organisasi baik di masa sekarang maupun di masa depan dapat tercapai secara optimal. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/ non finansial) di dalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Pfeffer (1994), mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang "tak lekang oleh panas, tak lapuk oleh hujan". Hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki pengetahuan, keahlian, pengalaman dan kompetensi untuk mengelola organisasi.

Begitu pentingnya peran sumber daya manusia bagi keberhasilan suatu organisasi

sehingga dewasa ini setiap organisasi berlomba untuk mengelola dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Tidak ketinggalan pula organisasi pemerintahan di Indonesia. Apalagi selama ini sumber daya manusia organisasi pemerintahan di Indonesia dinilai belum banyak yang menggunakan konsep manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi sehingga berujung pada kurang tersedianya sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas serta mampu melaksanakan perannya melayani masyarakat. Padahal, untuk mewujudkan keberhasilan dalam melaksanakan peran dan fungsinya, organisasi pemerintahan baik di Pusat maupun di Daerah mutlak harus digerakkan oleh sumber daya manusia yang kompeten, tangguh, profesional, dan adaptif terhadap perubahan.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun di mana proses pengambilan keputusan didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan (Siswanto, 2000). Dalam MSDM-BK, keputusan yang diambil dan aktivitas yang dilaksanakan selalu mengacu pada kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu yang terukur dan dapat diamati validitasnya berdasarkan perilaku seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi.

Sebenarnya telah banyak regulasi yang mengatur mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. Hal ini terlihat dalam pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural mengemukakan syarat seorang PNS untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural salah satunya adalah memiliki kompetensi

jabatan yang diperlukan. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 17 ayat (2) mengemukakan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan. Sementara itu, Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural mengemukakan syarat seorang PNS untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah: (1) berstatus Pegawai Negeri Sipil; (2) serendah-rendahnya menduduki pangkat satu tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan; (3) memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan; (4) semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam dua tahun terakhir; (5) memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan; (6) sehat jasmani dan rohani. Sementara dalam Pasal 6 ditambahkan pula perlunya memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan serta pengalaman yang dimiliki. Regulasi di atas memang menunjukkan bahwa pengangkatan seorang PNS untuk dapat menduduki suatu jabatan struktural sudah mengedepankan faktor kompetensi, namun kenyataan yang terjadi tidaklah demikian. Hal ini dikarenakan belum tersedia metode penilaian kompetensi aparatur yang dapat diterapkan sehingga proses manajemen sumber daya aparatur, terutama dalam proses penentuan untuk menduduki suatu jabatan. Sehingga kini proses-proses MSDM lebih dipengaruhi faktor subyektifitas ataupun politis

bukan mengedepankan kompetensi yang dimiliki.

Konsep mengenai Manajemen sumber daya manusia berubah seiring dengan perubahan zaman. Paradigma MSDM tradisional yang berbasis pada work activities dan job analysis dan memfokuskan pada individu (bukan hasil), berganti menjadi Competency-Based HRM (CB-HRM) yang menekankan pada competency individu dan berfokus pada pencapaian outcomes.

Konsepsi CB-HRM berawal dari artikel David McClelland tahun 1973 yang berjudul *Testing for Competence Rather than Intelligence*. Berdasarkan temuan penelitian, McClelland menyimpulkan bahwa nilai akademik dan tes seleksi terhadap kemampuan dan pengetahuan akademik tidak dapat memprediksi/mengarah pada kinerja atau kesuksesan dalam pekerjaan (*traditional academic aptitude and knowledge contest test, as well as school grade and credential didn't predict job performance or success in life and that they were biased against different group*). Oleh sebab itu, McClelland menyarankan agar tes seleksi lebih di-tekanakan pada menilai kompetensi daripada kemampuan/kecerdasan akademik (*testing for competence rather than intelligence*).

Dengan demikian, dimasa kini kompetensi individu dipercaya sebagai hal mutlak yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai target dan tujuan-tujuan organisasinya. Berkembangnya paradigma ini menyebabkan berbagai organisasi berlomba lomba untuk menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi di dalam organisasinya. Tidak ketinggalan pula organisasi pemerintah yang memiliki fungsi sebagai regulator maupun provider layanan publik.

UNSUR-UNSUR IMPELEMENTASI MSDM BERBASIS KOMPETENSI

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktifitas sumber daya manusia mulai dari rekrutmen sampai dengan pension dengan menggunakan pendekatan yang berbasis kompetensi jabatan dan individu untuk mencapai visi dan misi organisasi. Kompetensi pada suatu organisasi akan menjadi landasan bagi pengelolaan SDM dalam organisasi tersebut. dalam penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, kompetensi merupakan kunci untuk penerapan strategi organisasi melalui individu-individu yang ada dalam organisasi.

Penerapan pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi akan memungkinkan adanya pendekatan yang terintegrasi dalam sistem manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Pada tahap rekrutmen pegawai baru, untuk mendapatkan pegawai yang tepat dibutuhkan persyaratan kompetensi yang jelas pada setiap jabatan yang akan direkrut. Selain itu, metode seleksi yang tepat juga akan mampu memilih pegawai yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Setelah seorang pegawai diterima, pegawai dalam organisasi tentunya memiliki hak untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan yang berdasarkan kompetensi akan dapat membantu organisasi untuk lebih fokus pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu dalam hal pembinaan karir, organisasi akan lebih mudah dalam mengidentifikasi dan mengembangkan pegawai yang memiliki

kompetensi tinggi sehingga pengambilan keputusan mengenai promosi dan mutasi pegawai akan lebih tepat dan mempunyai dasar yang kuat.

Sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi juga akan membantu organisasi untuk fokus pada pengembangan kompetensi organisasi dalam menciptakan daya saing bagi organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi juga dapat memperjelas sistem penghargaan dan pengakuan dengan memberikan imbalan yang diberikan kepada pegawai. Hal ini dipandang akan mampu memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya.

KONSEP KOMPETENSI

Konsep kompetensi saat ini telah menjadi pusat perhatian para ahli dan praktisi manajemen khususnya manajemen SDM, karena konsep ini dianggap erat hubungannya dengan perilaku yang diperlukan pegawai untuk mencapai kinerja yang tinggi. Para ahli ini kemudian mencoba membuat definisi kompetensi yang dihubungkan dengan pencapaian kinerja maksimal seorang pegawai, walaupun terkadang konsep ini sering dimaknai berbeda-beda dan tidak memiliki konsesus di antara para ahli tersebut.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Spencer dan Spencer memberikan penjelasan sebagai berikut:

Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person's personality

and can predict in a wide of situations and job tasks. Causally related means that a competency causes or predict behavior and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poor, as measured on a specific criterion or standard. Example of criteria are the dollar volume of sales for salesperson of a number or clients who stay “dry” for alcohol-abuse counselors.

Lebih lanjut Spencer dan Spencer mengkategorikan kompetensi menjadi 2 (dua), yaitu threshold competencies dan differentiating competencies berdasarkan the job performance criterion they predict, dengan penjelasan sebagai berikut:

Threshold competencies.

These are the essential characteristics (usually knowledge or basic skills, such as the ability to read) that everyone in a job needs to be minimally effective but that do not distinguish superior from average performers. A threshold competency for a salesperson is knowledge of the product or ability to fill out invoice.

Differentiating competencies.

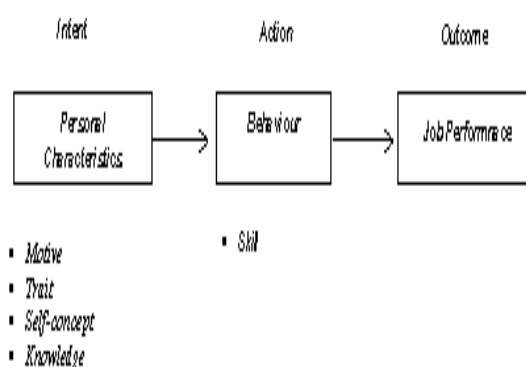
These factors distinguish superior from average performers. For example, achievement orientation expressed in a person’s setting goals higher than those required by the organization, is a competency that differentiates superior from average salesperson.

Hooghiemstra (1992) menjelaskan bahwa threshold and differentiating competencies dapat membantu menyediakan pola untuk memandu dalam seleksi pegawai, perencanaan pemilihan (succession planning),

penilaian dan pengembangan kinerja. Lebih detail disebutkan sebagai berikut:

Competencies can be motives, traits, self-concepts, attitudes or values, content knowledge, or cognitive or behavioral skill – any individual characteristic that can be measured or counted reliably and that can be shown to differentiate significantly between superior and average performers, or between effective and ineffective performers.

Dijelaskan pula bahwa kompetensi dapat dikaitkan dengan kinerja, dimana mengindikasikan bahwa motif, sifat, konsep diri dan kompetensi pengetahuan dapat ditimbulkan oleh situasi yang mengharapkan kecakapan perilaku dan kinerja. Kompetensi itu sendiri termasuk juga intensi (intention), tindakan (action), dan hasil (outcome). Kedua penjelasan yang diberikan oleh Boyatzis dan Hooghiemstra mengandung arti bahwa kompetensi adalah setiap karakteristik seseorang yang dapat membedakan tingkat kinerja, sebagaimana digambarkan oleh Hooghiemstra (1992) pada di bawah ini.



Gambar: Competency Casual Flow Model

Sumber : Tjerk Hooghiemstra (1992)

Kesimpulannya, konsep kompetensi

dapat diartikan sebagai seluruh kemampuan (total capability) individu untuk melaksanakan suatu tugas atau peran sesuai dengan standar pekerjaannya. Kompetensi bukan hanya suatu keterampilan, karena kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang kesemuanya diwujudkan dalam perilaku untuk melaksanakan suatu peran atau tugas sesuai dengan standar yang diakui bersama. Dari definisi ini, kompetensi menegaskan tiga hal (Tovey & Lawlor, 2004:36), yaitu:

1. Kompetensi harus didemonstrasikan dalam perilaku bukan hanya diketahui (pengetahuan). Seseorang disebut kompeten bukan karena dia mengetahui, tetapi dia mampu melakukan suatu pekerjaan.
2. Kompetensi merujuk pada kinerja individu yang memuaskan. Kompetensi tidak mengenal gradasi kompetensi, misalnya kurang kompeten, cukup kompeten, atau kompeten sekali. Konsep ini hanya mengenal kompeten atau tidak kompeten
3. Karena tidak ada gradasi, konsep kompetensi memerlukan standar yang independen dan jelas yang berfungsi sebagai alat ukur apakah seseorang kompeten atau tidak. Standar ini mesti dikeluarkan oleh lembaga yang diakui oleh berbagai industri atau organisasi yang bergerak dalam bidang tersebut.

Di dalam literatur manajemen sumber daya manusia dapat dijumpai beberapa variasi dalam melakukan competency modeling atau competency profiling. Dalam hal struktur suatu model kompetensi, pada umumnya (common architecture) sebagaimana dikemukakan oleh Newsome, Catano dan Dat (2004) terdiri atas 3 (tiga) kategori kompetensi, yaitu core competencies, functional competencies dan job specific competencies.

1. Core competencies atau kompetensi inti

adalah kompetensi yang diperlukan bagi setiap jabatan di organisasi. Kompetensi inti mendukung visi, misi, dan nilai-nilai organisasi agar organisasi tersebut berhasil.

2. Functional or group competencies (kompetensi fungsional) adalah kompetensi yang dibutuhkan oleh seluruh pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang berada dalam suatu kelompok jabatan tertentu. Kompetensi ini menggambarkan apa pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki dan diperlukan pegawai dalam kelompok jabatan tersebut di organisasi. Misalnya, kompetensi kepemimpinan untuk para manajer di organisasi.
3. Job specific or task competencies (kompetensi khusus atau teknis) adalah kompetensi yang hanya dibutuhkan pada suatu pekerjaan spesifik dalam organisasi. Kompetensi ini merupakan syarat teknis atau profesional yang hanya berlaku dalam satu pekerjaan saja. Misalnya kompetensi pengelolaan keuangan untuk bendahara organisasi.

Sedangkan Armstrong & Baron (1998:60) membagi kompetensi menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Kompetensi Umum, yaitu kompetensi yang diperlukan oleh seluruh anggota organisasi. Kompetensi ini mencakup kemampuan apa saja yang harus dimiliki anggota organisasi apabila ingin sukses. Kompetensi seperti berorientasi pelayanan, memproduksi barang yang berkualitas, inovasi, memberikan pelayanan prima, dan lain-lain merupakan kompetensi kunci apabila suatu organisasi ingin berhasil.
2. Kompetensi Khusus, yaitu kompetensi yang harus dimiliki oleh kelompok pekerjaan yang sama. Kompetensi ini meliputi aspek-aspek pekerjaan yang

memiliki kekhususan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kompetensi melakukan evaluasi diklat adalah kompetensi utama bagi para evaluator program diklat.

3. Kompetensi penunjang, yaitu kompetensi yang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan tertentu. Kompetensi ini menjelaskan tugas-tugas tambahan yang harus mampu dilakukan disamping kompetensi umum, dan kompetensi utama.

Dengan demikian, konsep kompetensi seharusnya menggambarkan apa yang diperlukan orang agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kompetensi berarti menganalisis pekerjaan ke dalam bagian-bagian kecil dan menggabungkan dua elemen dasar kinerja, yaitu: apa yang harus dilakukan dan dengan standar apa. Dalam istilah National Qualification Framework (NQF), suatu elemen kompetensi adalah gambaran tentang sesuatu yang dikerjakan seseorang dalam suatu pekerjaan sehingga dia mampu melaksanakannya. Penekanannya adalah pada apa yang seharusnya mampu dilakukan bukan pada bagaimana perilaku mereka dalam melakukannya. Kompetensi ini sering disebut kompetensi perilaku, karena kompetensi ini ditujukan untuk menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku ketika mereka melaksanakan tugas-tugasnya secara baik.

Dalam Spencer & Spencer (1993) dikemukakan cara untuk mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Yang harus pertama kali dilakukan adalah mengetahui visi dan misi organisasi, baru kemudian menentukan kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh jabatan-jabatan dalam organisasi. Terdapat dua cara dalam menentukan kompetensi. Cara pertama adalah dengan melakukan studi perbandingan antara kelompok dengan kinerja yang sangat baik

dengan kelompok dengan kinerja rata-rata.

Pada cara pertama tersebut, langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi yang menjadi kinerja efektif pada masing-masing pekerjaan;
2. Memilih sampel dari dua kelompok pegawai, yaitu kelompok pegawai dengan prestasi kerja yang sangat baik dan kelompok pegawai dengan prestasi kerja rata-rata.
3. Melakukan perbandingan dan analisa, kompetensi apa saja yang dimiliki oleh para pegawai dengan prestasi kerja yang sangat baik yang tidak dimiliki oleh para pegawai dari kelompok pegawai dengan prestasi kerja rata-rata. Kemudian deskripsikan tingkatan dari masing-masing kompetensi tersebut.
4. Melakukan validasi atas kompetensi-kompetensi yang berhasil diidentifikasi, kemudian menerapkan kompetensi-kompetensi tersebut di organisasi.

Cara lain yang dapat dilakukan untuk mengidentifikasi kompetensi adalah dengan melakukan Job Competency Assessment oleh sekelompok ahli dalam organisasi. Yang dimaksud dengan kelompok ahli antara lain pimpinan organisasi, bagian yang mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi, dan pemegang jabatan-jabatan kunci. Job Competency Assessment dimulai dengan mengidentifikasikan "key accountabilities" organisasi, yaitu pekerjaan, tanggung jawab, produk dan jasa terpenting dari organisasi. Kemudian menentukan ukuran keberhasilan dari masing-masing "key accountabilities" tersebut. Ukuran ini digunakan untuk mengidentifikasikan orang-orang yang berprestasi sangat baik pada pekerjaannya.

Kompetensi lebih konsen pada akibat bukan pada upaya, pada hasil bukan input. Beberapa ahli mengadopsi apa yang mungkin bisa disebut model output dari

kompetensi berdasarkan anggapan bahwa konsep kompetensi akan berarti hanya ketika kompetensi itu didemonstrasikan atau diterapkan secara efektif dalam pekerjaan. Oleh karenanya, para ahli kompetensi mengatakan bahwa kompetensi itu bukan masalah memiliki, tetapi lebih pada menggunakannya dalam pekerjaan untuk memperlihatkan kinerja pekerjaan.

KEBIJAKAN MSDM BERBASIS KOMPETENSI DI SEKTOR PUBLIK

Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian disebutkan bahwa PNS sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok PNS yang mampu memainkan peranan tersebut adalah PNS yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggungjawabnya sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Lebih spesifik mengenai kompetensi dalam kaitannya dengan jabatan, dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 17 ditegaskan: "Pengangkatan PNS dalam suatu jabatan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan."

Pengaturan lebih lanjut di bidang manajemen kepegawaian yaitu berkaitan dengan pengangkatan PNS kedalam jabatan struktural sesuai dengan Peraturan Pemerintah

Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural dan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural dalam konsideran butir (b) disebutkan bahwa dalam rangka perencanaan, pengembangan dan pembinaan karir serta peningkatan mutu kepemimpinan dalam jabatan struktural, dipandang perlu mengatur kembali ketentuan pengangkatan PNS dalam jabatan struktural dalam Peraturan Pemerintah.

Sedangkan pengertian jabatan struktural dan eselon sesuai dengan Pasal I butir (2) disebutkan bahwa Jabatan Struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi. Adapun yang dimaksud eselon berdasarkan Pasal 1 butir (3), yaitu eselon adalah tingkatan jabatan struktural. Untuk dapat menduduki jabatan struktural seorang PNS harus memenuhi persyaratan jabatan struktural, sebagaimana disebutkan dalam Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 yaitu bahwa untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah:

- a. Berstatus PNS.
- b. Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan.
- c. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan.
- d. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
- e. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan.
- f. Sehat jasmani dan rohani.

Disamping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5, Pejabat Pembina

Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah (yaitu Gubernur) perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki. Dalam hal pengangkatan jabatan struktural (promosi) disebutkan dalam Pasal 7 bahwa PNS yang menduduki jabatan struktural dapat diangkat dalam jabatan struktural setingkat lebih tinggi apabila yang bersangkutan telah 2 (dua) tahun dalam jabatan struktural yang pernah dan/atau masih didudukinya kecuali pengangkatan dalam jabatan yang menjadi wewenang Presiden (eselon I).

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktifitas sumber daya manusia mulai dari rekrutmen sampai dengan pension dengan menggunakan pendekatan yang berbasis kompetensi jabatan dan individu untuk mencapai visi dan misi organisasi. Kompetensi pada suatu organisasi akan menjadi landasan bagi pengelolaan SDM dalam organisasi tersebut. dalam penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, kompetensi merupakan kunci untuk penerapan strategi organisasi melalui individu-individu yang ada dalam organisasi.

Penerapan pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi akan memungkinkan adanya pendekatan yang terintegrasi dalam sistem manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Pada tahap rekrutmen pegawai baru, untuk mendapatkan pegawai yang tepat dibutuhkan persyaratan kompetensi yang jelas pada setiap jabatan yang akan direkrut. Selain itu, metode seleksi yang tepat juga akan mampu memilih pegawai yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Setelah seorang pegawai diterima,

pegawai dalam organisasi tentunya memiliki hak untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan yang berdasarkan kompetensi akan dapat membantu organisasi untuk lebih fokus pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu dalam hal pembinaan karir, organisasi akan lebih mudah dalam mengidentifikasi dan mengembangkan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi sehingga pengambilan keputusan mengenai promosi dan mutasi pegawai akan lebih tepat dan mempunyai dasar yang kuat.

Sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi juga akan membantu organisasi untuk fokus pada pengembangan kompetensi organisasi dalam menciptakan daya saing bagi organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi juga dapat memperjelas sistem penghargaan dan pengakuan dengan memberikan imbalan yang diberikan kepada pegawai. Hal ini dipandang akan mampu memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya.

STANDAR KOMPETENSI

Standar kompetensi merupakan pernyataan mengenai pelaksanaan tugas atau pekerjaan di tempat kerja yang digambarkan dalam bentuk hasil keluaran (output), tentang:

1. Apa yang diharapkan dapat dilakukan oleh pekerja
2. Tingkat kesempurnaan pelaksanaan kerja yang diharapkan dihasilkan oleh pekerja
3. Bagaimana menilai bahwa kemampuan pekerja telah berada pada tingkat yang diharapkan

Standar kompetensi dapat di-

definiskan sebagai suatu acuan tentang kemampuan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja serta penerapannya di tempat kerja yang mengacu pada unjuk kerja yang diper-syaratkan. Standar kompetensi tidak hanya berarti kemampuan menyelesaikan suatu tugas, tetapi dilandasi pula oleh alasan bagaimana dan mengapa tugas itu dikerjakan. Dengan demikian, standar kompetensi merupakan rumusan tentang kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja serta sesuai dengan unjuk kerja yang dipersyaratkan.

Menurut Diknas (2005), standar kompetensi memungkinkan seorang karyawan/pekerja untuk memahami:

1. Bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan
2. Bagaimana mengorganisasikan agar pekerjaan itu dapat dilaksanakan
3. Apa yang harus dilakukan, apabila terjadi sesuatu yang berbeda dengan rencana kerja semula
4. Bagaimana menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah dan atau melaksanakan tugas/pekerjaan dengan kondisi yang berbeda.

Dalam penerapannya di dunia kerja, standar kompetensi memiliki beberapa manfaat, yaitu:

1. Identifikasi lebih baik tentang keterampilan yang dibutuhkan
2. Lebih efisien dalam biaya, dan membuat Diklat Keterampilan menjadi lebih relevan
3. Pemahaman lebih baik tentang hasil pelatihan dengan penilaian hasil pelatihan lebih konsisten dan dapat diandalkan
4. Mendorong pembentukan keterampilan yang lebih kompetitif ditingkat regional maupun internasional.
5. Memungkinkan terlaksananya RPL

(Recognition of Prior Learning)

Namun demikian, proses perumusan standar kompetensi tidaklah sederhana. Ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam upaya penyusunan standar kompetensi. Salah satu langkah pertama dalam menyusun standar adalah dengan melakukan analisis terhadap kompetensi pekerjaan. Menurut Armstrong & Baron (1998), untuk menganalisis kompetensi apa saja yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, ada beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Apa unsur-unsur pekerjaan ini? Apa yang harus dilakukan orang yang bekerja pada pekerjaan itu (dinyatakan dalam bentuk tugas utama atau pokok)
2. Kemudian bagilah setiap tugas pokok ke dalam unsur-unsur yang lebih detail, lalu tanyalah apa standar kinerja yang harus dicapai?
3. Apa tingkatan atau jenis pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan dalam setiap unsur pekerjaan?
4. Bagaimana memastikan bahwa pegawai yang bekerja dan atasannya dapat mengetahui bahwa tingkat kompetensi yang disyaratkan sudah tercapai?

Selain itu, strategi lain untuk analisis kompetensi adalah dengan mengumpulkan orang dalam pekerjaan yang sama dan menanyakan pada mereka tiga pertanyaan pokok, yaitu:

1. Menurut anda, kemampuan apa yang paling penting dimiliki dalam pekerjaan anda?
2. Prilaku seperti apa yang diperlihatkan seseorang apabila dia melaksanakan pekerjaannya dengan baik?
3. Bagaimana anda bisa mengatakan bahwa mereka bekerja dengan baik?

Salah satu pendekatan dalam melakukan analisis kompetensi adalah

dengan melakukan analisis fungsional. Analisis fungsional adalah metode yang digunakan untuk menentukan standar kompetensi dengan menggambarkan tujuan utama pekerjaan dan kemudian mengidentifikasi fungsi utama yang harus dilakukan dalam pekerjaan itu. Dalam melakukan analisis fungsional, kita perlu membedakan antara tugas dan fungsi. Tugas adalah kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan pekerjaan, sedangkan fungsi adalah tujuan kegiatan tersebut. Perbedaan ini penting karena analisis harus fokus kepada hasil kegiatan (output dan outcome) untuk menyusun kinerja yang diharapkan.

Apabila unit dan unsur kompetensi telah didefinisikan, pertanyaan selanjutnya adalah "apa karakteristik/ciri-ciri yang berkenaan dengan kriteria kinerja yang dapat digunakan oleh seorang asesor untuk menilai apakah kinerja seseorang sudah memenuhi standar atau belum? Analisis fungsional ditujukan untuk menyusun standar kompetensi yang menggambarkan definisi unit kompetensi, kriteria kinerja, dan pernyataan konteks kinerja. Dalam kajian teoritis penyusunan standar kompetensi, setidaknya terdapat tujuh pendekatan dalam melakukan analisis kompetensi (Amstrong & Baron, 1998), yaitu:

1. Pendapat ahli
2. Wawancara terstruktur
3. Lokakarya
4. Analisis fungsional
5. Teknik critical incident
6. Repertory grid analysis
7. Asesmen kompetensi kerja

Salah satu metode yang paling menonjol dalam analisis standar kompetensi adalah metode Asesmen kompetensi kerja yang dijelaskan oleh Spencer and Spencer (1993) dan juga sering ditawarkan oleh konsultan Hay/McBer Management Consultant. Pendekatan ini didasarkan pada penelitian David McClelands

tentang variabel kompetensi apa saja yang dapat mem-pengaruhi dan menentukan kinerja seseorang. Berdasarkan hasil penelitiannya, McCleland (1990) menyusun 20 kompetensi yang dianggap menentukan dan berpengaruh pada keberhasilan dan kinerja seorang pegawai di tempat kerja. Kedua puluh kompetensi itu kemudian oleh Spencer & Spencer (1993) dikelompokkan menjadi 6 cluster/kelompok, yaitu:

1. Kelompok kompetensi prestasi dan aksi, yang terdiri dari:
 - Orientasi pada prestasi
 - Konsen pada ketertiban, kualitas dan akurasi
 - Inisiatif
 - Mencari informasi
2. Kelompok kompetensi pelayanan (helping and human service), yang terdiri dari:
 - Memahami orang lain
 - Orientasi pelayanan pada pelanggan
 - Kelompok kompetensi dampak dan pengaruh, yang terdiri dari:
 - Dampak dan pengaruh
 - Membangun hubungan dengan orang lain
4. Kelompok kompetensi manajerial, yang terdiri dari:
 - Mengembangkan orang lain
 - Mengarahkan, tegas dan menggunakan kekuasaan secara proporsional
 - Teamwork dan kerja sama
 - Kepemimpinan dalam tim
5. Kelompok kompetensi kognitif, yang terdiri dari:
 - Berpikir analitis
 - Berpikir konseptual
 - Keahlian teknis/profesional/ dan managerial
6. Kelompok kompetensi efektifitas pribadi, yang terdiri dari:

- Kontrol pribadi
- Kepercayaan diri
- Fleksibilitas
- Komitmen organisasi
- Kompetensi dan karakteristik pribadi lainnya

Dalam penyusunan standar kompetensi, terdapat beberapa model yang bisa digunakan. Menurut Badan Nasional Sertifikasi Profesi (2007), setidaknya ada 4 model penyusunan standar kompetensi yaitu:

1. Standar Kompetensi Model Perusahaan. Model ini disusun dan dikembangkan oleh perusahaan tertentu yang disesuaikan dengan kebijakan yang berlaku di perusahaan tersebut. Saat ini kita mengenal adanya standar kompetensi perusahaan Toyota, McDonald, Pizza Hut, dan lain-lain. Standar ini diterapkan kepada mereka yang akan bekerja pada perusahaan tersebut.
2. Standar Kompetensi Model Khusus. Model ini merumuskan standar kompetensi untuk bidang tertentu yang dianggap khusus dan disusun oleh Instansi tertentu. Pada umumnya, standar kompetensi khusus ini disusun untuk jabatan khusus tertentu, misalnya standar kompetensi las maritim, perminyakan atau penerbangan.
3. Standar Kompetensi Model MOSS (model occupational skill standard). Model ini pada umumnya banyak digunakan di organisasi pemerintah karena proses pengembangan standarnya berbasiskan jabatan dalam struktur organisasi. Standar kompetensi yang dikembangkan mengacu pada jabatan-jabatan yang ada dalam struktur organisasi, sehingga pada gilirannya standar kompetensi akan memerinci kualifikasi akademis, dan persyaratan jabatan.
4. Standar Kompetensi Model Regional

Model Competency Standard (RMCS). Standar kompetensi yang dikembangkan dalam model ini berdasarkan pada tugas atau pekerjaan yang dibutuhkan dari suatu bidang keahlian sesuai dengan jenis dan sektornya dan dirumuskan kedalam unit unit kompetensi. Standar pada model ini menekankan pada fungsi pekerjaan yang kemudian diperinci ke dalam tugas-tugas dan unit-unit kompetensi yang lebih terperinci.

ASSESSMENT PEGAWAI

Assessment dalam bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai penilaian. Penilaian dapat dilakukan dengan berbagai cara sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Penilaian digunakan dalam konteks yang lebih sempit daripada evaluasi dan biasanya dilaksanakan secara internal. Secara umum penilaian atau assessment adalah kegiatan menentukan nilai suatu objek, seperti baik-buruk, efektif-tidak efektif, berhasil-tidak berhasil, dan semacamnya sesuai dengan kriteria atau tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Assessment merupakan proses penilaian kompetensi yang digunakan untuk menguji fit and proper seseorang untuk menduduki jabatan tertentu, baik berdasarkan tingkatan atau eselonnya maupun berdasarkan bidang tugasnya. Sedangkan Suharsimi yang dikutip oleh Sridadi (2007) menyatakan bahwa penilaian adalah suatu usaha yang dilakukan dalam pengambilan keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik-buruk yang bersifat kualitatif. Menurut Lutan (2000) assessment termasuk pelaksanaan tes dan evaluasi. Assessment bertujuan untuk menyediakan informasi yang selanjutnya digunakan untuk keperluan informasi. Dari

beberapa definisi di atas dapat disimpulkan *assessment* merupakan penilaian yang dilakukan dengan beberapa cara atau metode untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

Menurut Wibowo (2007) ada beberapa jenis *assessment* yang dapat dilakukan dalam sebuah organisasi, diantaranya adalah:

1. *Performance appraisal* (Penilaian Kinerja) Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992). Sedangkan menurut Griffin (1987) yang dikutip oleh Rivai (2005) Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Sehingga dapat diartikan bahwa penilaian kinerja merupakan penilaian terhadap pencapaian kerja dari pekerja.
2. Penilaian kompetensi Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007). Sedangkan Arthur Andersen yang dikutip oleh Martin (2002) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skills*), Pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang membedakan seseorang yang berkinerja baik dan tidak kinerjanya tidak baik. Sehingga penilaian kompetensi dapat diartikan sebagai suatu penilaian untuk melihat kemampuan dari individu dalam melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sikap, pengetahuan serta keterampilan dari individu tersebut.

Penilaian dapat bermanfaat bagi semua pihak, masih menurut Rivai (2005) pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah (1) orang yang dinilai (pegawai); (2) penilai (atasan, supervisor, pemimpin, manajer, konsultan) dan (3) orga-nisasi. Ada beberapa model atau bentuk dalam melakukan penilaian, Menurut Rivai (2005) di antaranya adalah:

1. Penilaian diri sendiri Adalah penilaian yang dilakukan oleh pegawai sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahan dirinya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Cara pelaksanaan dari model ini adalah organisasi menyampaikan visi dan misi serta harapan-harapan dari organisasi kepada para pegawai. Dari informasi yang diberikan oleh organisasi diharapkan para pegawai mencocokkan atau mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki atau disesuaikan dengan visi dan misi organisasi atau organisasi.
2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective* atau *MBO*) Bentuk penilaian dimana pegawai dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja pegawai secara individu di waktu yang akan datang. Pelaksanaan dari model ini adalah setelah penyelia dan pegawai menetapkan tujuan secara bersama-sama, diakhir periode tertentu pegawai akan dievaluasi mengenai seberapa baik atau besar pencapaian sasaran yang telah ditetapkan di awal kegiatan tertentu. *MBO* adalah proses mengkonversi tujuan-tujuan perusahaan ke dalam sasaran-sasaran individual.
3. Penilaian dengan Psikolog

Yaitu penilaian dengan yang dilakukan dengan pihak ketiga atau dalam hal ini psikolog. Penilaian ini lazimnya dengan teknik terdiri atas wawancara, tes psikologi, diskusi-diskusi dengan penyelia-penyelia. Dalam penilaian ini psikolog tersebut membuat suatu tes kecerdasan intelektual, tes kecerdasan emosional, diskusi-diskusi, tes ke-cerdasan spiritual dan tes kepribadian yang dilakukan melalui wawancara atau tes tertulis terutama untuk menilai potensi pegawai di masa mendatang (Rivai, 2005).

4. Assessment Center

Menurut Bambang Rosihan (2002) dalam Wibowo (2007) Assessment center adalah suatu metode penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis pekerjaan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang dituntut oleh persyaratan jabatan yang ada.

Sementara itu, masih dalam Wibowo (2007) menurut Arvan Pradiansyah (2002) Ada beberapa persyaratan yang harus dimiliki dalam melakukan assessment center yaitu :

a. Dimensi (kompensasi)

Sebelum melakukan assessment center terlebih dulu harus melakukan job analysis (analisa pekerjaan). Dengan melakukan job analysis kita akan mendapatkan profil dari suatu pekerjaan yang meliputi dimensi-dimensi apa saja yang di-butuhkan supaya seseorang dapat sukses dalam pekerjaan tersebut. Dimensi meliputi 3 hal, yaitu: pengetahuan dan keahlian (knowledge and skills), perilaku (behavior) dan motivasi (motivation).

b. Teknik

Setelah melakukan analisa pekerjaan langkah kedua menentukan teknik, teknik di sini yaitu adalah bagaimana metode bagaimana mengumpulkan data tentang kemampuan peserta. Teknik-teknik tersebut antara lain: tes, interview, kuesioner, sosiometris maupun simulasi. Bentuk simulasi pun bermacam-macam antara lain : in basket, diskusi kelompok, simulasi interaksi dan latihan menemukan fakta (fact finding exercise).

c. Tim penilai (Team of assessor)

Tim penilai ini akan mengamati dan menilai peserta, penilai (assessor) ini harus mengikuti pelatihan terlebih dahulu. Jumlah assessor harus lebih dari satu orang untuk memperkecil bias dan subjektivitas.

d. Pengumpulan dan pelaporan data

Assessor harus menggunakan sebuah prosedur yang sistematis untuk mengamati dan mencatat perilaku spesifik yang dilakukan peserta di setiap latihan. Setelah mengumpulkan data ada dua proses analisa data yang harus dilakukan oleh assessors yaitu yang disebut data analysis dan data integration.

PENUTUP

Pembangunan Aparatur Negara yang dilaksanakan oleh pemerintah pasca reformasi melalui Reformasi Birokrasi ternyata masih bersifat parsial dan tidak menyentuh isu pokok pembangunan kapasitas kelembagaan Aparatur Negara.

Dalam decade terakhir ini pengelolaan pegawai dalam organisasi telah bergeser dari pendekatan administrasi kepegawaian menjadi manajemen sumber daya manusia. Secara ringkas Manajemen Sumber Daya

Manusia merupakan proses pengadaan sumber daya paling penting bagi suatu organisasi, yaitu sumber daya manusia, yang mencakup pengadaan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya, mengembangkan kapasitasnya, memanfaatkan kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi, mempertahankan sumber daya terbaik dengan menerapkan sistem kompensasi yang sesuai dengan tanggungjawab dan kinerjanya dalam organisasi (merit sistem), serta menjamin loyalitas kepada organisasi melalui penyediaan jaminan kesejahteraan yang memadai baik pada saat aktif maupun setelah pensiun.

Sejak menyatakan kemerdekaannya sampai saat ini Indonesia masih menerapkan pendekatan "administrasi personalia" atau "administrasi kepegawaian" dalam pengelolaan pegawai yang menjalankan tugas tugas pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan Negara. Dalam sistem pemerintahan yang relatif stabil dan pengelolaan sistem ekonomi nasional yang masih tertutup dan belum banyak persaingan, sistem administrasi kepegawaian seperti yang ditetapkan oleh Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 juncto Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 relatif masih cukup memadai. Namun pada sistem pemerintahan Negara yang semakin demokratis, semakin desentralistis, dan ekonomi yang semakin terbuka, personalia yang dikelola dengan pendekatan "administrasi pegawai" terasa tidak lagi mampu mendukung sistem politik, sistem sosial, dan sistem ekonomi yang telah mengalami perubahan fundamental sejak gelombang Reformasi melanda Indonesia pada Tahun 1998.

Secara teoritis pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management) yang dipraktekkan secara luas pada organisasi bisnis di Indonesia

dan di negara maju digunakan sebagai landasan teoritis Manajemen Sumber Daya Aparatur Sipil Negara yang hendak ditetapkan dengan RUU Aparatur Sipil Negara yang sedang disusun sekarang.

RUU tentang Aparatur Sipil Negara ini mengusulkan pekerjaan pada instansi pemerintahan di tingkat nasional dan sub nasional serta perwakilan Republik Indonesia ditetapkan sebagai profesi yang bebas dari intervensi politik, bebas dari praktek penyalahgunaan wewenang seperti korupsi, kolusi dan nepotisme, yang memiliki nilai nilai dasar, kode etik, standar kualifikasi dan kompetensi tertentu yang pelaksanaannya ditetapkan dengan dengan Undang Undang. RUU Aparatur Sipil Negara ini menerapkan Model Konfigurasional (Configurational Model) yang mengasumsikan pentingnya kesesuaian antara "strategi" organisasi dengan kebijakan dan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. & Baron, A. 1998. *Managing Performance, Performance Management in Action*. London: CIPD.
- Bonder, A. 2003. *A Blueprint for the Future: Competency-based Management in HRDC*. Canada: Unpublished presentation HRDC.
- Eylon, D. 1998. *Understanding empowerment and resolving its paradox: Lessons from Mary Parker Follett*, *Journal of Management History (Archive)*, Vol. 4 Iss: 1, pp.16 – 28.
- Flippo, E., B. 1981. *Personnel Management*. Tokyo: Mc Graw-Hill.
- Green, P. C. 1999. *Building Robust*

- Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hadi, S. 2000. Statistik (Jilid 2). Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, M. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lyle M. Spencer, Jr. PHD, Signe M. Spencer, 1993, Competence at Work, Models for Superior Performance. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Mangkunegara, A., P. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedelapan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moelong, Lexy J, 2002. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remadja Karya.
- Neo, R., M., & Premeaux, S., R. 1996. Human Resource Management. Seven edition. USA: The Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Newsome, S., Catano, V. M., & Day, A. ~~2003. Leader competencies: Proposing a research framework (CFLI). Ontario: Kingston, Canadian Forces Leadership Institute.~~
- Pfeffer, J. 1994. Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force. United States: Harvard Business Review Press.
- Prihadi Syaiful F., 2004. Assessment Center, Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Purwanto, Erwan A. & Dyah R. Sulistyastuti. 2007. Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial. Yogyakarta: Gava Media.
- Rivai, Veithzal dan Fawzi Ahmad, 2005. Performance appraisal (system yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2003. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: RajaGrafindoPersada..
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi, 1989. Metode Penelitian Survey. Jakarta: LP3ES.
- Spencer, L. M., McClelland, D. C., & Spencer, S. M. 1990. Competency assessment methods: History and state of the art. Boston: Hay/McBer Research Press.
- Spencer, L.M. Jr., and S.M. Spencer. 1993. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.
- Suwatno. 2001. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Fisip UPI.
- Thornton III, George C. (2005). Panduan Memahami Assessment Centers dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Panduan.
- Tovey, M., D. & Lawlor, D., R. 2008. "Training in Australia". Australia. Pearson – Education Australia.
- Usmara, A. 2007. Praktik Manajemen SDM: Unggul Melalui Orientasi & Pelatihan Karyawan. Yogyakarta: Santusa
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. 1994, Leadership in Organizations, Third Edition, Prentice Hall International,inc. Republik Indonesia. Keputusan Kepala BKN

Nomor 46A Tahun 2003.

