

# MERANCANG MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI

*Sudarmanto*

## ABSTRACT

*Public servants human resource management, as the main driving force for the conduct of state task, recently has been viewed rigid, formalistic, unadaptive and late in anticipating global change. The national employee system is unable yet to push the rise of strong apparatus, competency, clean, responsible and professional. The performance accountability system of employee is neither clear yet. DP3—usually used as judgement for evaluating employee performance is unable yet to reflect the real profile of employee performance. Reward and punishment system can not also reflect justice and certainty yet, so that it is unable yet to motivate employee work more maximal. To be able to overcome such, it is necessary to develop the apparatus management system based competency. An alternative of approach based on behavior is determinant factor for superior performance. The concept of competency consists : motives, traits, self concept, knowledge and skill.*

**Key word: competency, based on behavior, determinant factor for superior performance**

## PENDAHULUAN

Manajemen kepegawaian negara sebagai motor penggerak utama penyelenggaraan aparatur negara dalam tugas pembangunan dan pemerintahan umum, selama ini disinyalir kaku, formalistis, tidak adaptif dan lamban dalam mengantisipasi perubahan global. Sistem kepegawaian nasional belum mampu menumbuhkembangkan Sumber Daya Manusia Aparatur yang profesional, tangguh, tanggung jawab dan bersih. Sistem akuntabilitas kinerja pegawai juga belum jelas. DP3—yang selama ini dipakai sebagai acuan atau

instrumen penilaian pegawai—belum atau tidak mampu mencerminkan potret kinerja pegawai yang sesungguhnya. *Reward and punishment system* juga belum mencerminkan sisi keadilan dan kepastian, sehingga belum mampu mendorong pegawai untuk dapat bekerja secara maksimal. Pengembangan pegawai—betapapun telah banyak dilakukan, akan tetapi belum mampu mendongkrak kinerja pegawai secara optimal, terlebih merubah perilaku pegawai menuju pegawai yang kompeten dan profesional.

Manajemen kepegawaian negara yang belum tertata baik tersebut tentunya menjadi sangat rentan pada saat negara menghadapi tantangan kemajuan yang semakin kompetitif, baik dalam negeri maupun global. Seharusnya aparatur negara berperan menjadi instrumen utama dalam menggerakkan roda pembangunan nasional dan pelayanan kepada masyarakat, bukan justru menjadi beban (*burden*) dalam pembangunan. Pada hal dalam paradigma baru pemerintahan yang baik (*good governance*), negara memiliki peran yang sangat strategis dalam menciptakan lingkungan sosial, ekonomi, politik dan hukum yang kondusif, sehingga dua pilar yang lain, yaitu; *society* dan *corporate* dapat berfungsi secara optimal. Untuk itu dibutuhkan penyelenggara negara (*state*) yang profesional, cakap, jujur, adil dan *legitimate*.

Institusi birokrasi sebagai bagian dari organ negara (*state*) memiliki tugas yang amat penting dalam penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan tugas pembangunan. Tugas tersebut semakin berat pada saat organisasi dihadapkan pada tantangan eksternal yang semakin kompetitif, baik tantangan dari dalam negeri maupun luar negeri. Untuk dapat melaksanakan ketugasan dengan baik dan eksis dalam konstelasi kompetisi eksternal, institusi ini membutuhkan kemampuan SDM yang tangguh dan handal. Untuk dapat melaksanakan tugas dimaksud tentu dibutuhkan

manajemen aparatur yang tepat dan profesional, sehingga SDM aparatur dapat berkembang secara optimal yang akhirnya memberikan kontribusi yang besar dalam organisasi.

Berawal dari pemahaman tersebut, penulis menyodorkan beberapa pertanyaan dalam tulisan ini; bagaimana dengan arah pengembangan SDM yang terjadi di lingkungan organisasi pemerintah selama ini, apakah sudah mengarah pada pengembangan pegawai yang berbasis pada potensi dan kompetensi pegawai. Apakah model pengembangan SDM selama ini telah menjawab fondasi permasalahan pegawai yang ada. Dan bagaimana pula dengan desain pengembangan SDM yang layak sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman dan arah masa depan.

## KERANGKA TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu tema kajian yang cukup penting dalam organisasi, baik itu *public* maupun *corporate*. Dalam perspektif organisasi, sumber daya manusia merupakan *intangibile asset* (aset yang tidak tampak) yang sering disebut *human capital* (Schultz dalam Ruky: 2003) atau *intellectual capital* yang akan menentukan efektif tidaknya komponen-komponen yang lain, seperti: keuangan/modal, pasar, struktur dan peralatan. Menurut Fitzenz (2000), dalam perspektif

organisasi, *human capital* dapat digambarkan dalam kombinasi dari elemen-elemen berikut ini (Ruky: 2003):

1. Ciri/karakteristik yang dibawa oleh seseorang dalam pekerjaannya yang mencakup kecerdasan, energi, sikap positif, dapat diandalkan, komitmen;
2. Kemampuan untuk belajar yang mencakup bakat, imajinasi, kreatifitas, dan yang sering disebut kemampuan mencapai hasil melalui orang lain;
3. Motivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan yang tiada lain adalah semangat kelompok dan kecondongan pada sasaran.

Peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan mempelajari manajemen sumber daya manusia akan diperoleh pemahaman tentang potensi-potensi internal manusia dan diperoleh kiat, strategi dalam mengembangkan dan memberdayakan, sehingga SDM memiliki kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Suatu organisasi apabila sumber daya manusia yang dimiliki tidak kredibel dan tidak kompeten, sementara pimpinan juga tidak melakukan peran manajemen sumber daya manusia secara tepat, maka organisasi itu tentu akan menuai kegagalan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Demikian halnya organisasi

dengan memiliki potensi SDM yang cakap, tingkat pendidikan dan ketrampilan tinggi, akan tetapi tidak ada peran manajemen dalam pengembangan SDM secara baik, maka kontribusi SDM juga akan rendah dalam pencapaian tujuan organisasi.

Perspektif manajemen SDM yang cukup aktual akhir-akhir ini adalah manajemen SDM berbasis kompetensi. Kompetensi—sebagai suatu pendekatan manajemen SDM—pada dasarnya bukan ide yang baru sama sekali, akan tetapi yang menarik bahwa pendekatan ini merupakan kristalisasi dari hasil penelitian terhadap ratusan lembaga swasta dan pemerintah yang dilakukan di banyak negara, sehingga cukup *aplicable* atau dapat diterapkan di organisasi publik maupun swasta.

Ide dasar kompetensi berawal dari tulisan David C. Mc Clelland pada tahun 1973 yang cukup provokatif dengan judul "*Testing for Competence Rather Than Intelligence*". Tulisan tersebut mempertanyakan alat ukur yang selama ini dipercaya seperti tes sikap, bakat, tes pengetahuan dan sejenisnya, yang dinilai tidak mampu memprediksikan tentang kinerja SDM yang baik (*job performance*) dan memprediksikan SDM yang akan sukses dalam pekerjaan di organisasi. Tulisan Mc Clelland tersebut kemudian mengilhami banyak para pakar SDM, manajemen, psikologi, konsultan,

untuk meneliti kembali tentang kompetensi.

Ada banyak pengertian atau definisi tentang kompetensi dari berbagai ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menurut Lyle Spencer dan Signe Spencer (1993) kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi. Karakteristik dasar perilaku itu terdiri dari *motive, traits, self concept, knowledge, skill*.
2. Brian E Becher, Mark Huslid dan Dave Ulrich (2001) mendefinisikan kompetensi sebagai *knowledge, skills, abilities or personality characteristics that directly influence his or job performance*.
3. Gordon (1988), menyatakan beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi, yaitu *knowledge, understanding, skill, value, attitude dan interest*. (Mulyasa : 2001).
4. Menurut Marshall, kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. (Boutler ; 2003).

Dari berbagai definisi kompetensi tersebut, pada prinsipnya kompetensi terkait dengan karakteristik sikap, perilaku dan kemampuan dalam

melakukan pekerjaan sehingga menimbulkan kinerja unggul atau superior.

Menurut Lyle Spencer dan Signe Spencer (1993), karakteristik dasar kompetensi memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan efektif atau berperformansi superior di tempat kerja atau situasi tertentu, yaitu:

- Karakteristik dasar yang dimaksud adalah bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup personality atau kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan sikap seseorang pada situasi tertentu yang sangat bervariasi dan pada aktivitas pekerjaan tertentu;
- Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan performansi superior seseorang;
- Kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar.

Model kompetensi dalam hubungan variabel antara karakteristik Individu dengan performansi kerja dapat dilihat pada Gambar 1:

Dari definisi tersebut, komponen kompetensi adalah :

1. Motif (*motives*) adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau

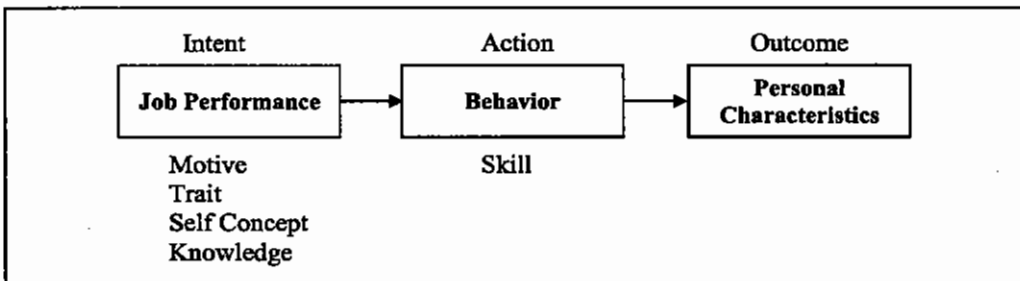
dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan dan menseleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan .

tugas fisik tertentu atau tugas mental.

2. Watak (*traits*) adalah karakteristik pribadi dan konsisten merespon situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self concept*) adalah sikap, nilai dan citra diri seseorang.
4. Pengetahuan (*knowledge*) adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
5. Ketrampilan (*skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan

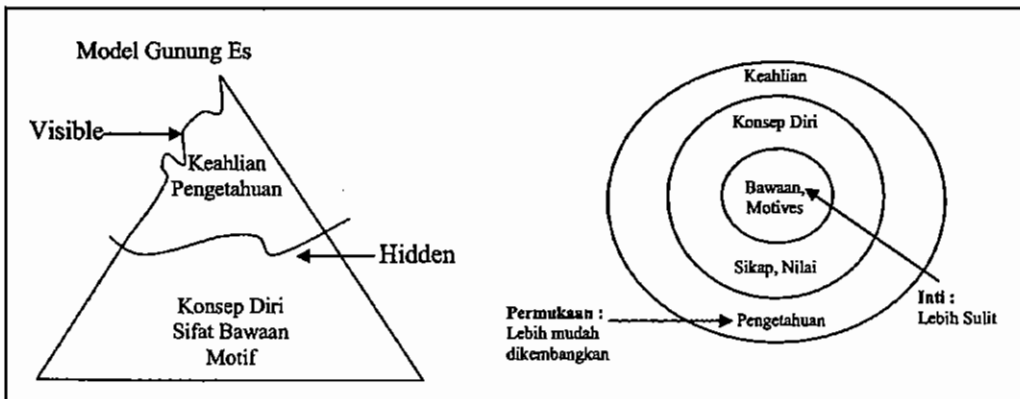
Dari komponen-komponen tersebut, ketrampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) sifatnya dapat dilihat (*visible*) dan mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan SDM. Sedangkan citra diri (*self concept*), watak (*traits*), motif (*motives*) sifatnya tidak tampak (*hidden*) dan lebih sulit untuk dikembangkan melalui program pelatihan dan pengembangan SDM. Penjelasan lebih lanjut sebagaimana Gambar 2 (model kompetensi) dibawah ini:

Gambar 1



Sumber : Spencer dan Spencer: 1993

Gambar 2. Karakteristik Kompetensi



Sumber : Spencer dan Spencer: 1993

Kompetensi dapat dikategorikan menjadi dua bagian :

1. Kompetensi minimum (*threshold*), menunjukkan suatu tingkat kompetensi atau karakteristik penting yang dibutuhkan seseorang dalam pekerjaannya agar efektif namun belum mengakibatkan individu tersebut memiliki performansi superior atau diatas rata-rata;
2. Kompetensi diferensiasi, tingkat kompetensi yang dapat membedakan performansi superior dan di atas rata-rata.

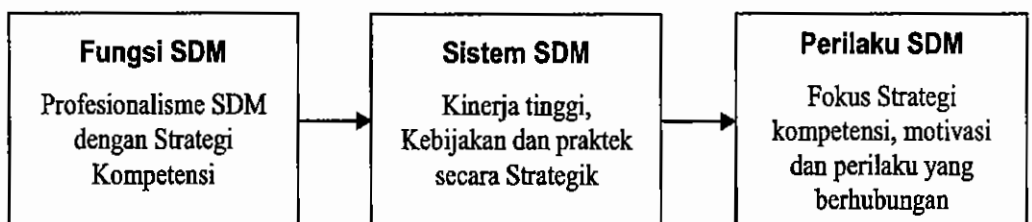
Kompetensi sebagai salah satu dasar manajemen SDM memiliki gugus, kelompok dan dimensi alat diukur. Gugus, kelompok dan dimensi kompetensi dijadikan sebagai acuan dalam standar persyaratan seleksi, pengembangan karier, diklat, evaluasi kinerja dan sistem penghargaan.

Sejalan dengan pemikiran Spencer tersebut, kompetensi dapat diterapkan dalam mendesain arsitektur strategi SDM. Menurut Becker (2001), arsitektur strategi SDM bertumpu pada

kompetensi, terdiri dari tiga mata rantai nilai strategi yaitu: fungsi SDM, sistem SDM dan perilaku SDM. Standar kompetensi dijabarkan dalam 3 mata rantai sebagaimana terlihat dalam Gambar 3.

Fungsi SDM terkait upaya menciptakan profesionalisme dengan strategi kompetensi. Terkait dengan fungsi SDM ini, Schuler dkk menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia secara efektif memiliki 2 dimensi pokok, yaitu: fungsi teknis dan strategis. Fungsi teknis meliputi aktivitas rekrutmen, kompensasi dan kegiatan teknis manajemen lain yang sifatnya rutin. Sedangkan fungsi strategis terkait dengan menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi organisasi ke dalam kemampuan SDM. Sistem SDM terkait dengan kebijakan, praktek dan manajemen kinerja relevan dengan strateginya. Sistem SDM juga menyangkut mendesain sistem SDM sehingga SDM dapat maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku SDM merupakan output dari sistem dan fungsi SDM. Perilaku sudah mencerminkan perilaku yang

Gambar 3



Sumber : Becker, Brian (2001)

merupakan diskripsi dari perilaku kompeten.

Nilai suatu pendekatan yang berbasis kompetensi menurut Marshall tergantung pada sejumlah faktor, yaitu:

1. Sejuahmana pengkajian kompetensi itu didasarkan atas kebutuhan-kebutuhan strategis organisasi;
2. Kejelasan dengan mana peran atau pekerjaan didefinisikan dalam hubungan dengan strategi;
3. Kegigihan proses yang digunakan dalam mendefinisikan kompetensi-kompetensi;
4. Kecermatan dalam menentukan evaluasi-evaluasi terbaik untuk proses penyesuaian orang dengan pekerjaan untuk seleksi, perencanaan suksesi, pengembangan maupun manajemen kinerja. (Boutler: 2003)

## **MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI**

### **A. Perencanaan SDM**

Perencanaan Sumber Daya Manusia sebagai bagian integral dari fungsi Manajemen SDM ataupun manajemen secara umum, merupakan tahapan paling awal dalam menentukan arah, strategi serta proyeksi kebutuhan SDM. Perencanaan SDM juga merupakan langkah kritis dalam menentukan strategi SDM dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Jangka pendek merupakan pentahapan periode atau jarak waktu satu tahun sampai lima tahun sesuai dengan Rencana Strategi organisasi (Renstra).

Sedangkan jangka panjang merupakan pentahapan jarak waktu 10 sampai dengan 15 tahun atau sesuai ketetapan dalam organisasi.

Perencanaan ini tidak hanya memfokuskan perhatian pada aspek kuantitas tetapi juga aspek kompetensi yang harus dimiliki. Di dalam menyusun rencana SDM sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti rencana strategis organisasi, rancangan organisasi atau struktur kelembagaan, ketersediaan dana dan sistem anggaran. Untuk dapat membuat perencanaan SDM dengan baik, harus terlebih dahulu memahami perencanaan strategi secara makro organisasi. Perencanaan SDM merupakan penjabaran dari perencanaan strategis organisasi. Profil, karakteristik, jumlah SDM yang akan direkrut tergantung dari arah visi dan misi organisasi.

Strategi perencanaan dan pengembangan SDM dengan pendekatan kompetensi, sampai saat ini diakui merupakan pendekatan yang cukup valid dalam memprediksikan tentang variabel kesuksesan orang dalam bekerja. Kompetensi dijadikan dasar manajemen SDM mulai dari analisis jabatan/kebutuhan pegawai, seleksi dan pengadaan, pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier, mutasi dan penataan, evaluasi kinerja serta kesejahteraan, penghargaan dan kompensasi.

Di dalam perencanaan SDM

terdapat kegiatan analisis jabatan. Kegiatan ini merupakan tahapan dalam menentukan kualifikasi persyaratan masing-masing jabatan. Dalam tahapan ini ditentukan kriteria persyaratan jabatan, kedudukan jabatan dan pola hubungan jabatan. Analisis jabatan ini berbeda dengan *job description* (uraian atau rincian tugas). Uraian tugas merupakan diskripsi ketugasan masing-masing jabatan berdasarkan volume atau beban kerja. Selama ini analisis jabatan pada sebagian besar organisasi birokrasi lebih mendasarkan pada persyaratan teknis administratif, belum mendasarkan basis kompetensi. Oleh karenanya, perlu dilakukan penyusunan berdasarkan kompetensi. Menurut Marshall (Boutler: 2003) ) ada 6 tahap dalam mendefinisikan model kompetensi untuk pekerjaan atau peran tertentu, yaitu:

1. Menjelaskan kriteria kinerja;
2. Mengidentifikasi orang-orang untuk sample-sampel criteria;
3. Mengumpulkan data melalui BEI dan atau metode-metode lain;
4. Menganalisis data dan mendefinisikan kompetensi-kompetensi;
5. Menyahkan model kompetensi;
6. Mendesain aplikasi-aplikasi.

Implementasi teknis dari kompetensi untuk mendesain kualifikasi persyaratan jabatan dengan langkah sebagai berikut:

1. Menentukan terlebih dahulu jabatan-jabatan dalam organisasi. Untuk organisasi publik/pemerintahan,

husus jabatan eselon sudah otomatis mengikuti bentuk dari desain kelembagaan. Untuk jabatan non eselon struktural, kebutuhan dan nama jabatan ditentukan oleh tim analis atau organisasi yang bersangkutan, dengan pertimbangan mampu mendukung ketugasan atau fungsi yang ada di masing-masing jabatan eselon terendah. Sedangkan untuk jabatan fungsional khusus (JFT) telah ditentukan dan diatur oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Departemen Teknis.

2. Menjaring data persyaratan kompetensi jabatan kepada seluruh instansi terkait dengan kompetensi-kompetensi yang dianggap kritis atau menentukan. Penjaringan data disamping dengan kuesioner juga dipandang perlu dengan *dept interview* atau metode BEI (*Behavioral Event Interview*) dengan pemegang jabatan.
3. Seluruh data persyaratan kompetensi jabatan perlu dikaji dan dianalisa oleh Tim Analis dan Pakar Ahli serta perlu mengundang instansi untuk konfirmasi dan klarifikasi sebelum ditetapkan.
4. Standar kompetensi yang akan ditetapkan meliputi kompetensi jabatan setiap jabatan di instansi/ organisasi dengan skala yang terukur.

Apabila standar kompetensi telah dimiliki, penentuan pemangku jabatan tersebut harus berdasarkan persyaratan standar kompetensi tersebut.



Selanjutnya analisis kebutuhan SDM merupakan kegiatan untuk menentukan seberapa jumlah dan kualifikasi kebutuhan SDM setiap satuan organisasi. Analisis kebutuhan pegawai ini didasarkan pada volume atau beban ketugasan setiap jabatan. Dan setiap jabatan telah ditentukan kualifikasi persyaratan berdasarkan kompetensi. Analisis kebutuhan SDM ini akan mendasari atau sebagai bahan dalam penentuan formasi SDM. Dalam perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan pengadaan pegawai dari tidak ada menjadi ada. Dasar pengadaan pegawai tentunya kebutuhan pegawai setiap organisasi yang terangkum dalam desain analisis jabatan atau analisis kebutuhan pegawai dan formasi pegawai. Pengadaan pegawai ini merupakan tahapan yang paling kritis dan berisiko. Kritis artinya tahapan ini sangat menentukan dalam membentuk profil SDM yang handal, berkualitas dan relevan dengan kebutuhan organisasi atau justru sebaliknya SDM yang kontraproduktif terhadap organisasi. Berisiko artinya kegiatan ini mengandung konsekuensi jangka panjang terhadap investasi aset jangka panjang. Disamping itu kegiatan ini penuh resiko dari praktek-praktek Kolusi Korupsi dan Nepotisme (KKN) yang dilakukan oleh panitia dengan masyarakat.

Mengingat urgennya tahapan ini, penanganan atau pengelolaan secara profesional, merupakan tantangan yang harus dilakukan. Oleh karena itu, perlu

diperhatikan: *pertama*; manajemen kepanitiaan seleksi, *kedua*; konstruksi dan tahapan tes. Manajemen kepanitiaan seleksi terkait dengan: orang-orang yang terlibat dalam panitia, pembagian kerja panitia, jadwal waktu kegiatan, dukungan anggaran kegiatan, lembaga-lembaga yang terkait dengan kegiatan dan bagaimana menggerakkan panitia itu ditengah-tengah situasi atau lingkungan yang barangkali penuh dengan budaya Kolusi Korupsi dan Nepotisme (KKN). Sedangkan konstruksi dan tahapan tes merupakan pilihan seleksi yang dipandang benar-benar mampu merekrut SDM yang handal. Tes dengan alat ukurnya mampu membedakan dan mengidentifikasi kandidat yang diprediksi memiliki kinerja unggul dan kandidat yang memiliki kinerja rata-rata dan rendah. Untuk mendapatkan kandidat yang memiliki kinerja unggul, sebelumnya harus memiliki persyaratan yang sesuai atau mendukung visi dan misi organisasi serta sesuai dengan standar kompetensi.

Di dalam sistem manajemen SDM berbasis kompetensi keputusan seleksi dan penempatan didasarkan pada kecocokan (*fit*) dan kesesuaian (*match*) antara persyaratan kompetensi jabatan dengan kompetensi orang/kandidat. Premis yang mendasari adalah "yang lebih baik kecocokan atau relefan antara persyaratan kompetensi jabatan dan orang, yang akan lebih tinggi kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja orang yang

bersangkutan" (Spencer dan Spencer: 1993).

## B. Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan SDM

Agar keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki kontribusi atau peran yang maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi, perlu dilakukan upaya peningkatan kualitas secara komprehensif dan sistemik. Dalam perspektif teoritis dan praktik manajemen SDM, seringkali dijumpai upaya peningkatan kualitas SDM dilakukan dengan berbagai model, yaitu; pendidikan (*education*), pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*). Dan bahkan akhir-akhir ini muncul istilah pemberdayaan (*empowerment*). Ketiga atau keempat terminologi tersebut seringkali terjadi kerancuan dan belum adanya kesamaan persepsi, sehingga implementasi terhadap model-model tersebut juga tidak jelas.

Pendidikan merupakan kegiatan belajar untuk mempersiapkan individu guna menghadapi tugas yang berbeda tetapi dapat diidentifikasi. Menurut Kleden, pendidikan dan pembelajaran mencakup belajar tentang (*learning how to think*) dan belajar dalam arti praktik (*learning how to do*) dan ketiga menurut Wahib, belajar menjadi (*learning how to be*), (Harefa: 2000). Sedangkan Unesco (1994) mengemukakan bahwa pendidikan mencakup empat hal, yaitu; belajar untuk mengetahui (*learning to know*), belajar melakukan (*learning to*

*do*), belajar hidup dalam kebersamaan (*learning to live together*), belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*), (Mulyasa: 2002).

Belajar tentang (*learning how to think*) terkait dengan belajar tentang sesuatu—yang sifatnya masih teoritis atau pengetahuan (*knowledge*) atau sifatnya masih pengetahuan (*learning to know*). Orang yang telah belajar tentang sesuatu, belum menjamin seseorang dapat melaksanakan atau mengerjakan sesuatu. Belajar dalam arti praktik (*learning how to do*) merupakan belajar dalam arti praktik mengerjakan sesuatu atau tidak sekedar teoritis informasi atau pengetahuan. Belajar praktik—suatu belajar yang target pembelajarannya sanggup menerapkan dan mempraktekkan dalam pekerjaan atau hidupnya. Sedangkan belajar menjadi (*learning how to be*) yaitu belajar menjadi dirinya sendiri (*human being*), berkarakter, berbudi pekerti, bertanggungjawab, integritas, berhati nurani dan sebagainya. Belajar menjadi merupakan proses pembelajaran atau pendidikan agar menyadari hakekat dirinya, potensi sejati dirinya, tidak sekedar tahu dan paham dirinya, akan tetapi utuh menjadi dirinya sendiri.

Pendidikan dan pembelajaran itu dilakukan untuk peningkatan kesadaran diri, kemampuan identifikasi dan abstraksi permasalahan serta *problem solving*. Jangkauanya adalah dalam jangka panjang. Model ini ditempuh melalui

pendidikan formal maupun dalam organisasi, yaitu melalui organisasi pembelajaran (*learning organization*). Pendidikan dalam kerangka meningkatkan *knowledge* dilakukan melalui jalur pendidikan formal. Dan substansi pendidikan ini juga dapat dipahami sebagai bentuk pembelajaran.

Sedangkan pelatihan (*training*) merupakan kegiatan untuk meningkatkan kinerja individu/pegawai sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipegangnya atau berhubungan dengan tugas saat ini (Bernardin: 2003). Menurut Hinrichs pelatihan adalah prosedur inisiasi organisasi yang dimaksudkan untuk membantu pembelajaran anggota organisasi yang diarahkan untuk kontribusi efektifitas organisasi (Peter Blamey: 1991). Titik tekannya pada peningkatan keahlian/ketrampilan yang berhubungan langsung dengan kegiatan/pekerjaan yang ditangani dan lebih berjangka *short term*. (Bernardin: 2003, Taylor: 2001). Model ini dapat dilakukan dengan pelatihan teknis seperti kursus atau pelatihan komputer, kepegawaian, manajemen dsb.

Model pengembangan (*development*) merupakan kesempatan belajar untuk membantu individu/pegawai dapat berkembang. Dan pengembangan ini tidak terbatas hanya peningkatan kerja untuk pekerjaan saat ini. Fokus pengembangan adalah jangka panjang dan untuk membantu individu mempersiapkan pekerjaan masa depan (Bernardin: 2003).

Dengan demikian model pengembangan adalah kegiatan belajar untuk pengembangan individu tetapi tidak harus berhubungan dengan tugas khusus untuk masa kini. Model pengembangan dilakukan untuk potensi kepribadian, motivasi, emosi, inovasi, kreatifitas dan spiritualitas. Cakupan dari arah pengembangan ini adalah peningkatan motivasi dan kreativitas, spiritualitas, etik, moralitas—atau lebih pada EQ (*emotional quotience*) dan SQ (*spiritual quotience*). Model ini dapat dilakukan dengan model AMT (*achievement motivation training*), *outbound*, pelatihan ESQ (*emotional spiritual quotience*).

Kecenderungan arah dan model pengembangan pegawai dilingkungan organisasi birokrasi pemerintah, selama ini terjadi dominasi model pengembangan yang hanya mengarah pada peningkatan *skill* (keahlian) dengan model pelatihan (*training*) dan itu pun baru melalui format pelatihan yang cenderung statis. Peningkatan *basis knowledge* melalui pendidikan formal mulai terus dilakukan, betapapun belum mendapatkan prioritas. Akan tetapi pengembangan pegawai yang bertumpu pada emosi, spiritualitas, IQ belum banyak dilakukan. Sedangkan arah pengembangan SDM selama ini juga belum jelas, terutama mengenai apresiasi kinerja, *reward* ataupun yang lain.

Dimensi kompetensi memiliki unsur: *knowledge, skill, self konsep, motive dan trait*. Kompetensi

merupakan salah satu komponen atau dimensi dari profesional. Profesional merupakan kesanggupan melakukan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Sedangkan dimensi lain dari profesional adalah motivasi dari pegawai itu sendiri. Komponen yang dapat mempengaruhi motivasi dari ekstern adalah: kesejahteraan, lingkungan organisasi, sistem reward, kepastian arah pengembangan karier dll. Motivasi merupakan kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan gagasan-gagasan dan atau orang lain dalam suasana terbuka, penuh perhatian, dan penuh semangat, (Cooper dan Sawaf, 2001). Faktor penggerak motivasi disamping disebabkan variabel ekstern, namun juga variabel intern manusia yakni emosi.

Sekarang ini yang banyak dilakukan di organisasi birokrasi pemerintah adalah jenis atau model pelatihan seperti: diklat manajemen kepegawaian, komputer, diklat teknis lain, diklat struktural adum, adumla, spama, spamen, spati—yang sekarang dirubah menjadi diklatpim (pendidikan dan pelatihan kepemimpinan Tk. IV, III, II, I). Dan model pelatihan belum sepenuhnya merespon kebutuhan teknis setiap rumpun jabatan. Oleh karenanya, perlu redifinisi dan rekonstruksi tentang diklat yang benar-benar tepat dilihat dari sisi kebutuhan, model pembelajaran dan agar mampu

mendongkrak kinerja pegawai secara aktual.

Manajemen SDM aparatur selama ini juga belum berdasarkan basis potensi dan kompetensinya. Manajemen SDM aparatur lebih mendasarkan pada analisis jabatan dengan parameter fisik administratif seperti: pangkat, golongan, pengalaman, DP3, atau justru kadangkala bersifat *like or dislike*. Tentu model ini perlu diperbaharui mengingat tantangan ke depan semakin kompleks dan berat. Walaupun sebenarnya urgensi pendekatan kompetensi dalam manajemen kepegawaian secara nasional telah dikeluarkan Surat Keputusan Kepala BKN Nomor 46 A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS. Akan tetapi pedoman ini memang secara riil belum dilaksanakan, mengingat berbagai kendala di daerah atau masalah lain di pusat.

Sesungguhnya komitmen formal arah pengembangan pegawai saat ini, dapat dilihat dalam Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, bahwa Manajemen dan pembinaan pegawai akan dilakukan dengan mendasarkan pada sistem prestasi kerja dan sistim karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Sedangkan pegawai yang dipandang ideal dan mampu menunjang pelaksanaan

pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan adalah: pegawai yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil. Oleh karenanya, komitmen formal ini perlu dijabarkan dalam langkah implementasi praktik dalam wujud pengembangan pegawai, sebagaimana paparan tersebut di atas.

### C. Evaluasi Kinerja

Agar kontribusi SDM dapat maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi, perlu dilakukan secara periodik evaluasi atas kinerja atau prestasinya. Kinerja merupakan catatan hasil produktivitas atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu (Bernardin, John, 2001). Menurut Dessler (1998), penilaian prestasi kinerja adalah proses apa saja yang meliputi: (1), penetapan standar prestasi kerja; (2), penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar; dan (3), memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi tujuan orang untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja. Menurut Spencer (1993) penilaian kinerja berfungsi untuk: kompensasi/imbalance, rencana suksesi, disiplin, pelatihan dan pengembangan karier. Menurut John Bernardin (2003) ada 6 kriteria dasar nilai kinerja yang diukur yaitu; *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost-effectiveness*, *need for supervision* dan *interpersonal impact*.

Terkait dengan evaluasi kinerja tersebut, sampai saat ini di lembaga

birokrasi belum banyak dikembangkan pengukuran kinerja pegawai. Pengukuran kinerja hanya dilakukan untuk kinerja institusi atau organisasi yaitu dengan LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang diimplementasikan sejak tahun 2000/2001 berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999. Sedangkan untuk penilaian pegawai sebatas dengan menggunakan tolok ukur DP3 (Daftar Penilaian Pegawai). DP3 merupakan alat penilaian pegawai yang sekarang masih digunakan, mengingat model ini dijadikan sebagai syarat mutlak kenaikan pangkat bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan birokrasi pemerintah. Model DP3 sebagaimana telah diketahui banyak orang dalam pelaksanaannya tidak mampu mengukur kinerja pegawai secara riil, bahkan model ini juga tidak bisa membedakan antara pegawai yang memiliki kinerja unggul dan pegawai yang memiliki kinerja rata-rata dan rendah. Selain itu, nilai capaian DP3 kurang signifikan atau tidak memberikan konsekuensi pada karier, kesejahteraan kecuali sekedar syarat formal kenaikan pangkat.

Tentu model ini tidak bisa dipertahankan lagi dalam suasana manajemen SDM yang serba kompetitif. Oleh karenanya, pendekatan kompetensi merupakan alternatif yang perlu coba diterapkan. Manajemen kinerja berbasis kompetensi memiliki asumsi bahwa

seberapa tinggi rendahnya kinerja seseorang ditentukan oleh seberapa kompetensinya dalam melakukan pekerjaan.

Implementasi operasionalnya, setiap pegawai pada akhir periode akan dinilai kinerja pelaksanaan tugasnya berdasarkan dimensi kompetensi yang telah ditetapkan. Idealnya penilaian dilakukan oleh semua pihak (360 derajat), yaitu oleh: atasan, bawahan, rekan kerja selevel lini dan staf serta pelanggan/pengguna layanan. Dari perolehan skor setiap masing-masing kompetensi dijumlahkan dan dicari reratanya. Sehingga seseorang diketahui seberapa pencapaian kinerjanya dalam pelaksanaan tugas. Skor kinerja dapat dijadikan dasar untuk evaluasi jabatan dan pengembangan karier seseorang. Pengembangan karier dilakukan untuk jabatan-jabatan serumpun kompetensi dan pada level yang sama dalam hal ini disebut mutasi atau untuk beda rumpun dan beda skor kompetensi pada level eselon berbeda di atasnya atau disebut promosi.

#### **D. Penghargaan dan Kompensasi**

Penghargaan merupakan bentuk perhatian positif organisasi atau pimpinan kepada individu karena atas prestasi kinerjanya yang telah dicapai. Penghargaan itu dapat berwujud materi atau non materi. Materi dapat berupa finansial atau barang fisik lain yang diberikan kepada individu yang memperoleh prestasi kerja baik. Penghargaan non materi dapat berupa

kesempatan pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier, promosi dsb.

Terkait dengan Perolehan skor kinerja juga dijadikan sebagai dasar atau tolok ukur dalam sistem imbalan atau penghargaan. Sistem ini tidak identik dengan gaji pokok yang diterima. Karena gaji pokok merupakan pendapatan tetap pada pangkat tertentu. Sedangkan imbalan, kompensasi atau penghargaan ini sifatnya pendapatan variabel, sehingga tidak tetap. Besarnya ditentukan oleh capaian kinerjanya. Oleh karenanya, sangat mungkin setiap bulan atau periode penilaian tidak sama.

Sekarang ini di lingkungan organisasi pemerintah belum dikembangkan sistem penghargaan dan kompensasi pegawai yang berdasar kinerja pegawai secara riil. Penghargaan pegawai yang ada lebih tertuju pada lamanya masa jabatan, seperti halnya satya lencana pengabdian masa kerja 10 th, 20 th dan 30 th. Akan tetapi penghargaan pegawai dengan tolok ukur kinerja belum banyak dikembangkan. Sistem kompensasi kerja atas prestasi kerja juga belum diterapkan. Oleh karenanya, sering muncul "pegawai pandai atau tidak, rajin atau malas sama saja" dalam hal kesejahteraan dan gaji yang diperoleh. Tentu kondisi sistem birokrasi yang tidak bisa mengapresiasi kinerja orang yang atau unggul, sangat bertentangan dengan pendekatan kompetensi dan lama kelamaan akan menghancurkan energi

dan semangat orang-orang yang berkinerja tinggi.

## KESIMPULAN

1. Manajemen kepegawaian nasional sebagai bagian dari motor penggerak penyelenggaraan negara dan pembangunan nasional, selama ini dinilai masih mengandung banyak kelemahan, oleh karenanya perlu segera dilakukan penataan, pembenahan, rekonstruksi tentang arah dan basis pengembangan pegawai, model dan format manajemen pengembangan pegawai.
2. Kompetensi sebagai pendekatan manajemen SDM perlu diterapkan mulai dari perencanaan, *job design*/ analisa jabatan, seleksi, diklat, pengembangan karier, evaluasi kinerja dan sistem penghargaan dan imbalan.
3. Pengembangan pegawai dengan berbasis kompetensi harus seiring dan sejalan dengan aspek potensi IQ, EQ, SQ. Oleh karenanya, harus dilakukan secara komprehensif, integral dalam berbagai model dan format pengembangan. *Treatment* pengembangan pegawai yang bersifat parsial hanya akan membawa dampak pada pegawai tidak dapat berkembang secara optimal sesuai dengan basis potensinya, dan justru akan mengorbankan hakekat dari potensi dasarnya dan akhirnya kontribusi terhadap organisasi tidak maksimal.

4. Model peningkatan kualitas pegawai dilakukan dengan: pendidikan (*education*), pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*). Kerancuan berfikir dan kesulitan membedakan ketiga model tersebut, segera harus diakhiri. Karena ketiga model itu memiliki perbedaan pada tataran akar filosofis, mekanisme proses dan target pembelajarannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Becker, Brian, dkk, 2001, *The HR Scorecard Linking People, Strategy, and Performance*, Havard Business School Press, Boston.
- Bernardin, John, 2003, *Human Resource Management, An Experiential Approach*, Third Edition, Mc. Graw - Hill, Boston.
- Boutler, Nick, dkk (ed), 2003, *People and Competence*, Gramedia, Jakarta.
- Bramley, Peter, 1991, *Evaluating Training Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company, England.
- Cooper K, Robert dan Ayman Sawaf, 2001, *Executive EQ*, Gramedia, Jakarta.
- Harefa, Andrias, 2000, *Menjadi Manusia Pembelajar*, Kompas, Jakarta.
- Mulyasa, E, 2002, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Rosdakarya, Bandung.

Sudarmanto

Ruky, Ahmad S, 2003, *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Spencer LM dan Signe Spencer, 1993, *Competence at Work, Model for Superior Performance*, John Wiley dan Sons, Inc., New York.

Taylor, Paul, 1998, "Training", dalam Poole, Michael dan Malcolm Warner (eds), *The IEBM Handbook of Human Resource Management*, Thomson Learning, London, pp. 643-654.