

PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR PEMERINTAH DAERAH

Harry Suderadjat

Abstrak

Human Resources is such an important part in an organization, includes regional government organization. This research used a comparison method between actual condition and Human Resources management ideal in strategic management perspective of Human Resources. The result is, so far, the management of Human Resources in regional government is still administrative and did not reach the strategic management of Human Resources, yet.

Keywords: Regional Government, Management, Strategic Human Resources.

A. Latar Belakang

Setiap Organisasi Pemerintahan, baik tingkat propinsi maupun daerah, memerlukan penataan organisasi sumber daya manusia agar organisasinya dapat berjalan secara sistematis dan efisien. Kenyataannya, masih banyak pemerintah daerah yang belum mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia yang komprehensif, padahal manajemen sumber daya manusia merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi untuk menanggapi dengan baik dan tepat perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi. Daya adaptabilitas organisasi pada perubahan lingkungan eksternal dapat dikembangkan melalui peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia bermakna perwujudan tanggung jawab sosial suatu organisasi, termasuk organisasi pemerintahan.

Dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, maka, pemerintah daerah harus memiliki pola pengembangan sistem manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, dalam menjawab berbagai tantangan perubahan pada lingkungan internal dan eksternal pemerintah daerah,

pengembangan sumber daya manusia harus dilaksanakan dengan cara yang berkesinambungan.

B. Manajemen SDM

Secara manajemen, pengembangan sumber daya sebagai kapital harus terus-menerus dikembangkan, sehingga mampu memberi kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan tepat dinyatakan, “Hanya dengan pegawai yang tepat yang ditempatkan dalam jabatannya dan memperoleh pelatihan, peralatan, struktur, insentif dan akuntabilitas untuk bekerja secara efektif, maka sangat mungkin organisasi tersebut akan berhasil.” (U.S. Office of Personnel Management, 1999:3).

Ada empat komponen penting dalam pengembangan sumber daya atau kapital manusia, yaitu (a) mengadopsi pendekatan strategis dalam perencanaan sumber daya manusia, (b) memperoleh dan mengembangkan staf yang sesuai dengan kebutuhan dasar organisasi, (c) mengembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja, dan (d) menjaga terpeliharanya prinsip-prinsip prestasi (*merit principles*) (U.S. Office of Personnel Management, 1999:3).

Dalam konteks reformasi dan reinvensi pemerintahan atau birokrasi, manajemen sumber daya manusia bukan hanya dipandang sebagai salah satu dari komponen reformasi, tetapi merupakan bagian dari perubahan besar pemerintahan. Dengan memandang manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari komponen reformasi, maka, reformasi manajemen sumber daya manusia menjadi komponen yang sama dan diperlukan untuk reformasi dan reinvensi pemerintahan (U.S. Office of Personnel Management, 1999:5).

Perkembangan serta perubahan masyarakat dan dunia usaha membawa pada kondisi yang makin rumit (kompleks) dan adakalanya semrawut (*chaos*), sehingga menuntut adanya perubahan pada birokrasi pemerintah. Dalam pandangan Mukherji dan Misra (2004:3), perubahan pada lingkungan strategis organisasi, mendorong organisasi menetapkan tujuan (*intent*) strategisnya dan mengharuskannya menetapkan misi organisasi, struktur organisasi dan nilai-nilai yang mengikutinya. Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuan kinerja tersebut, maka, organisasi harus memiliki orang-orang yang memiliki kompetensi.

Karena kondisi inilah, manajemen strategis sumber daya manusia menjadi sangat penting, baik bagi organisasi pelayan publik maupun organisasi bisnis yang menyediakan barang dan jasa. Metode baru pengkajian kompetensi pegawai yang dimiliki suatu organisasi, serta cukup populer dan banyak

digunakan adalah *assessment center*. Metode ini berguna dalam membantu suatu organisasi mengidentifikasi dan mengembangkan orang-orang yang kompeten.

Dalam lingkungan organisasi pemerintahan di Indonesia, *assessment center* ini telah dibentuk di Departemen Kehutanan. Alasan pembentukannya, agar SDM Departemen Kehutanan memiliki kredibilitas moral, profesional, mampu memimpin dan bekerja dalam tim, sehingga diperlukan pembinaan secara komprehensif dengan memperhatikan prinsip-prinsip obyektifitas, transparansi, akurasi dan bertanggung jawab. *Assessment center* dirancang untuk menyediakan informasi komprehensif tentang kompetensi (substansif teknis dan manajerial) setiap PNS, sesuai dengan kriteria sukses setiap jabatan (struktural atau fungsional) yang akan diisi dan kebutuhan diklat setiap PNS.

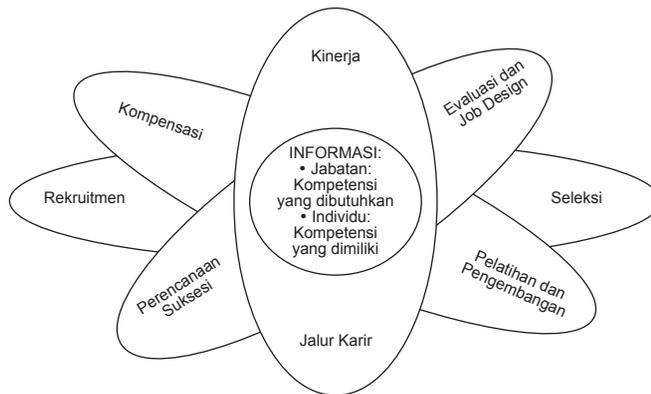
Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pembentukan *Personnel Assessment Center* adalah sebagai berikut:

1. Desain pembentukan *Personnel Assessment Center*.
2. Kriteria dan indikator calon peserta *Assessment Center* (untuk jabatan struktural).
3. Referensi standar kompetensi jabatan struktural.
4. Desain pengembangan Sistem Manajemen Informasi Kepegawaian (SIMPEG).

Penerapan *assessment center* tidak lepas dari kecenderungan manajemen SDM mutakhir yang menekankan pada kompetensi. Manajemen SDM berbasis kompetensi. Menurut Siswanto (2000:24) adalah “suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun di mana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan.”

Manajemen SDM berbasis kompetensi, dapat diuraikan dalam setiap keputusan dan kegiatannya harus transparan, dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan tidak diskriminatif. Hal ini karena mengacu pada kebutuhan kompetensi jabatan dan individu yang terukur dan dapat diamati validitasnya berdasarkan perilaku seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, sistem ini pun dikenal sebagai manajemen SDM berbasis kompetensi yang terpadu. Perhatikan ilustrasi gambar berikut.

Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah



Gambar 1 : Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Secara Terpadu

Keterpaduan dalam manajemen SDM disebabkan kebutuhan organisasi untuk mengelola SDM berdasarkan kompetensi jabatan yang diduduki dan dimiliki individu tersebut. Konsekuensinya, bila terjadi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki individu pegawai dan yang dibutuhkan organisasi, maka, diperlukan langkah-langkah pengembangan SDM. Kompetensi menjadi dasar pertimbangan dalam rekrutimen serta pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya, seperti pengembangan karir dan desain pekerjaan.

C. Manajemen Strategis SDM

Manajemen strategis SDM pada dasarnya merupakan proses yang menghubungkan fungsi-fungsi sumber daya manusia dengan tujuan-tujuan strategis organisasi, sehingga bisa melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh karena itu, mengaitkan secara strategis antara sumber daya manusia dengan misi organisasi untuk mencapai tujuan menjadi sangat penting. Tujuan utama manajemen SDM adalah untuk meraih keunggulan dengan melakukan alokasi strategis pegawai yang berkualifikasi.

Hal penting yang perlu diperhatikan organisasi-organisasi pemerintahan yaitu penyelarasan (*alignment*) manajemen SDM. Penyelarasan manajemen SDM ini adalah mengintegrasikan keputusan-keputusan mengenai manusia dengan keputusan-keputusan yang terkait dengan hasil yang akan dicapai organisasi. Berdasarkan kajian penelitian *U.S. Office of Personnel Management* (1999:1), lembaga-lembaga yang sudah menyelaraskan SDM dan misi organisasinya menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Menurut Hendry dan Pettigrew (1986:56), manajemen strategis SDM memiliki 4 makna, yaitu:

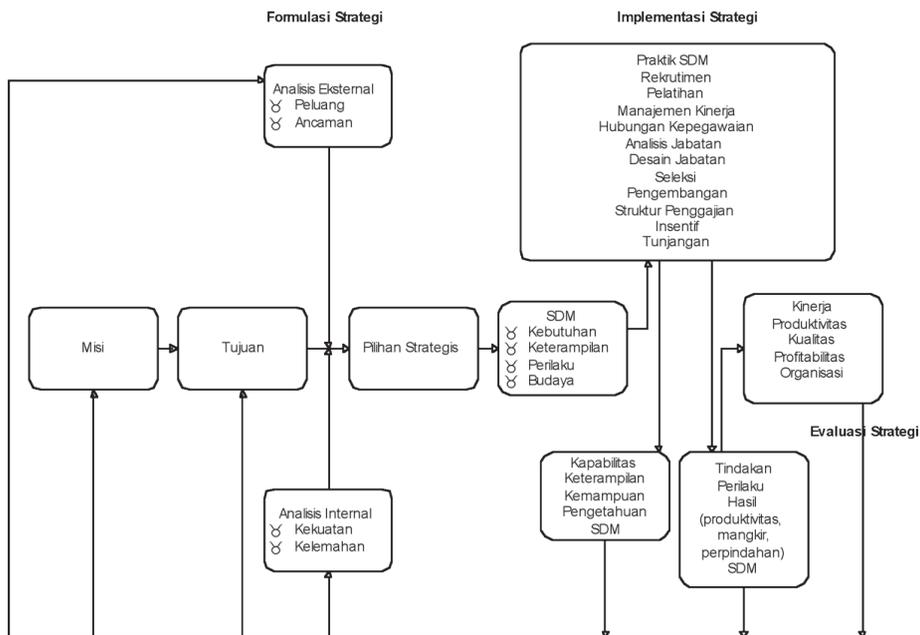
1. Memanfaatkan perencanaan.
2. Pendekatan yang koheren dalam perancangan dan sistem manajemen personalia yang didasarkan pada kebijakan kepegawaian dan strategi kepegawaian yang biasanya juga didasari satu filosofi tertentu.
3. Menyelaraskan kegiatan SDM dengan kebijakan.
4. Memandang pegawai sebagai sumber daya strategis untuk meraih keunggulan kompetitif.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi strategi SDM yang dikembangkan oleh organisasi pemerintahan dapat dilihat dalam gambar berikut.



Selain itu ada juga model manajemen strategis SDM yang dikembangkan para pakar manajemen seperti yang dikembangkan Mazen dan el-Kayali dari Universitas Cairo, Mesir.

Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah

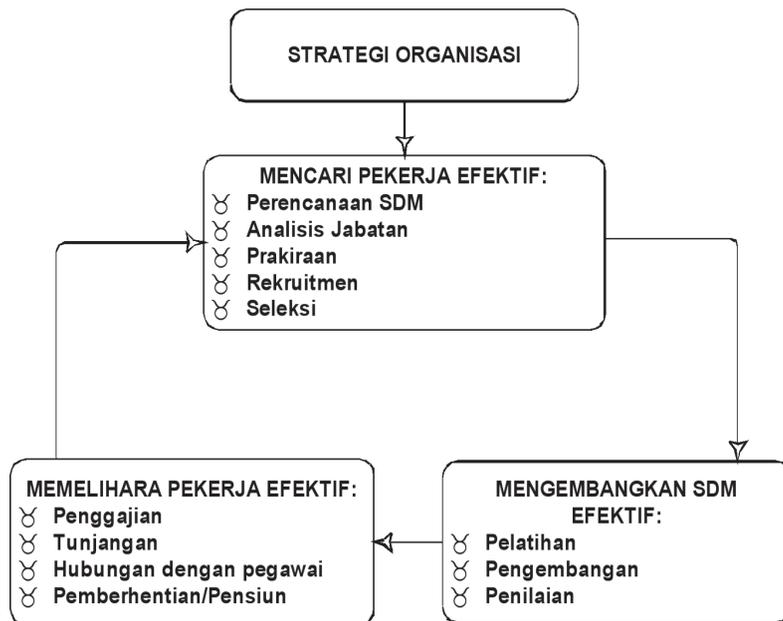


Pada sisi lain, manajemen strategis sangat memungkinkan untuk dijalankan dalam satu organisasi yang memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. Kepemimpinan yang kuat, visioner dan seringkali bersifat kharismatis.
2. Bisa mengartikulasikan dengan baik misi dan nilai-nilai.
3. Strategi yang jelas yang berhasil diimplementasikan.
4. Fokus yang positif pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dipahami dengan baik.
5. Organisasi yang berusaha untuk mengkonkretkan kaitan antara produknya dengan para kustomernya.
6. Manajemen tim yang kohesif.

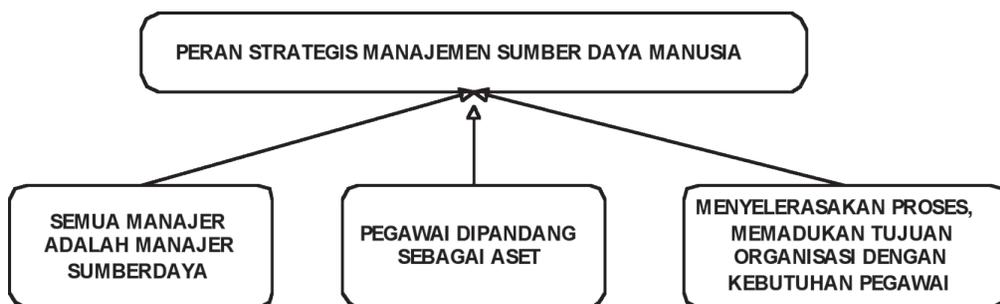
Manusia-manusia yang berdaya atau memiliki kompetensi saja tidaklah cukup untuk bisa menjadi tenaga yang bisa mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, manusia-manusia tersebut perlu dikelola dengan pendekatan yang sejalan dengan proses manajemen strategis secara keseluruhan. Karena penyelarasan (*align*) manajemen organisasi dan strategis SDM menjadi sangat penting, maka, para manajer SDM memegang peranan kunci. Pada Gambar di bawah ini dapat dilihat keterkaitan antara strategi organisasi dan manajemen strategis SDM.

**Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia
Aparatur Pemerintah Daerah**



Gambar di atas menunjukkan bahwa strategi organisasi, selain melakukan kegiatan pemeliharaan pekerja secara efektif, juga membutuhkan pekerja efektif yang dikembangkan melalui program pendidikan dan pelatihan yang efektif pula. Proses pencarian pekerja, pengembangan dan pemeliharaannya merupakan proses yang siklikal (*cyclical*) dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM secara strategis.

Ada 3 prinsip yang membuat manajemen SDM menjadi strategis bagi suatu organisasi, seperti yang digambarkan pada gambar berikut ini.



Gambar :Sinergi SDM-EI Sumber: Siddique (2007:295)

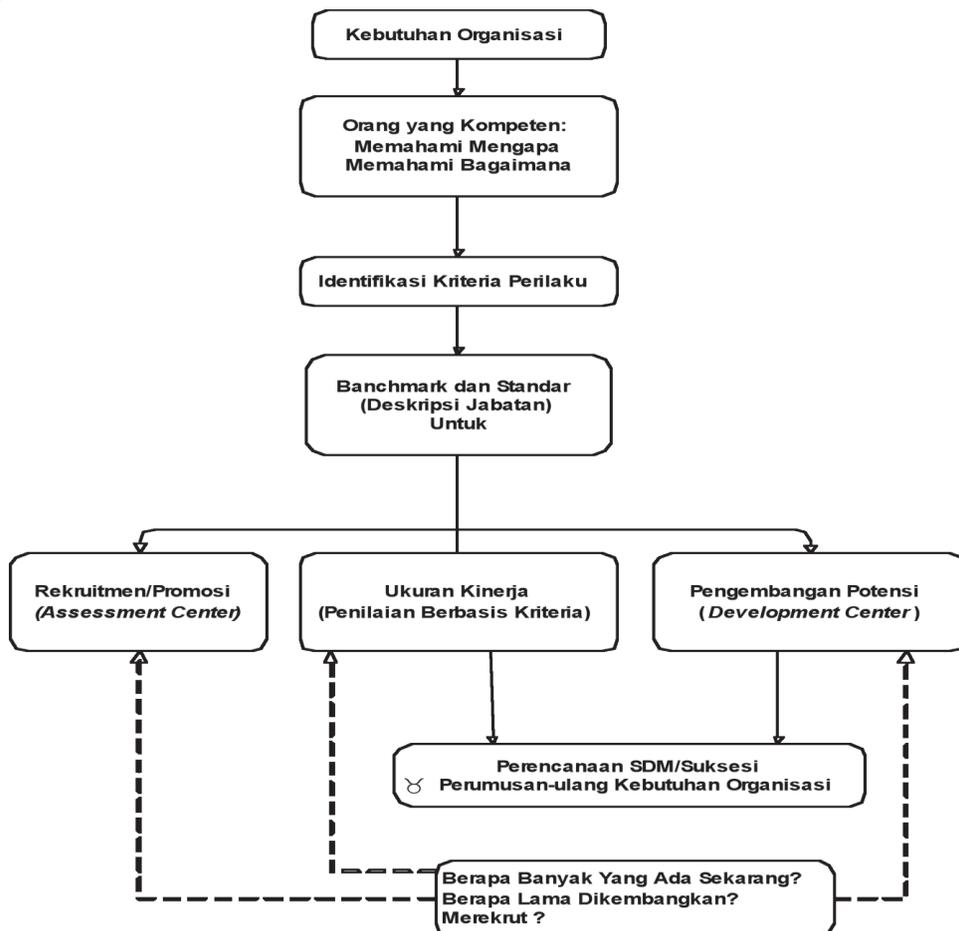
Berdasarkan kebutuhan organisasi, maka, perlu ditetapkan orang-orang yang kompeten dengan jenis-jenis kompetensi yang dimiliki untuk menjalankan roda organisasi. Oleh karenanya, diperlukan pula langkah-langkah untuk

Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah

mengidentifikasi kriteria perilaku. Dan berdasarkan kriteria tersebut, maka, baru bisa ditentukan jenis-jenis perilaku yang diperlukan organisasi.

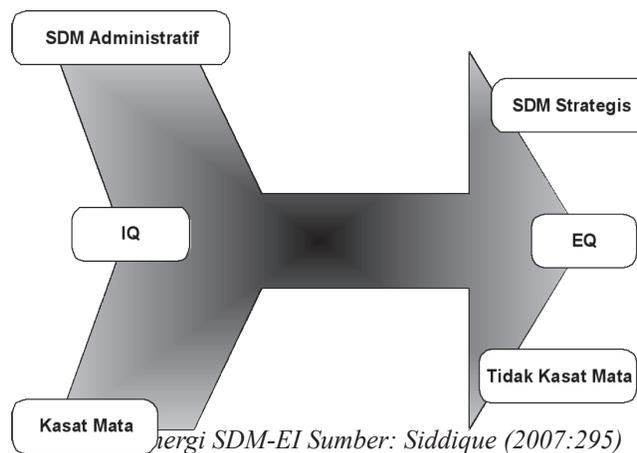
Rekrutmen dan seleksi, baik melalui promosi maupun mutasi, dilakukan berdasarkan patok-duga (*benchmark*) dan standar dalam deskripsi jabatan yang dibebankan kepada seseorang, sehingga berdasar standar inilah pemilihan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tersebut dapat dilakukan. Berdasarkan standar dan kriteria yang sudah ditetapkan ini baru dapat dilakukan pengukuran kinerja dan pengembangan potensi. Dan orang yang berada di bawah standar pun dapat dikembangkan potensinya, sehingga memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam manajemen strategis SDM, ada tiga hal pokok yang dapat dilakukan untuk menilai dan mengembangkan SDM yaitu mencakup rekrutmen atau promosi, ukuran kinerja dan pengembangan potensi. Untuk lebih jelasnya, lihat gambar berikut.



Perkembangan manajemen SDM sebelum 1990-an, seringkali lebih bersifat administratif, seperti pencatatan prestasi, mangkir, kenaikan pangkat atau golongan dan pencatatan penggajian. Namun, sejak 1990-an muncul pandangan yang melihat SDM lebih dari sekadar bersifat administratif. Hal ini karena SDM merupakan salah satu bagian strategis dari organisasi.

Keunggulan SDM tidak hanya dilihat dari sisi tingkat IQ, melainkan juga memperhatikan aspek EQ dan SQ. Potensi manusia tidak hanya berdasarkan IQ-nya belaka, tetapi juga melalui konsep intelegensi jamak (*multiple intelligence*). Dengan demikian, apa yang dilihat manusia bukan hanya hal-hal yang kasat mata, seperti dalam mengukur kinerja berdasarkan produktivitas. Akan tetapi, juga hal-hal yang tak kasat mata, seperti nilai hidup yang dianutnya, kompetensi untuk bekerja dalam tim dan seterusnya. Perkembangan ini bisa dilihat dalam gambar berikut.



Dalam kompetensi terkandung tentang pengetahuan dan keterampilan. Konsep manajemen strategis SDM mutakhir mengakui pentingnya nilai sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat menjadi dasar terbentuknya etos kerja, seperti etos untuk mengabdikan kepada sesama dengan memandang pekerjaan lebih dari sekadar mencari penghasilan, tetapi merupakan wujud ibadah sosial. Maka dari itu unsur memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dapat dijadikan nilai hidup yang memandang memberikan kemudahan dan kebaikan kepada orang lain sebagai bagian nilai kerja.

Siddique (2007:299) mengemukakannya melalui matriks kompetensi SDM dalam satu organisasi, seperti diilustrasikan pada tabel berikut.

**Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia
Aparatur Pemerintah Daerah**

	Kompetensi Personal	Kompetensi Sosial
Pengakuan	Kesadaran Diri <ul style="list-style-type: none"> • Kesadaran diri emosional • <i>Assessment</i> diri yang akurat • Percaya diri 	Kesadaran Sosial <ul style="list-style-type: none"> • Empati • Berorientasi pelayanan • Kesadaran organisasional
Regulasi	Manajemen Diri <ul style="list-style-type: none"> • Kontrol-diri emosional • Terpercaya • Berkesadaran • Adaptabilitas • Dorongan berprestasi • Inisiatif 	Manajemen Relasi <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan orang lain • Pengaruh • Komunikasi • Manajemen konflik • Kepemimpinan visioner • Katalisasi perubahan • Mengembangkan persatuan • <i>Teamworks</i> dan kolaborasi

Siddique (2007:299) menjelaskan ada dua kompetensi dasar yang perlu dimiliki SDM suatu organisasi, yaitu kompetensi sosial dan kompetensi personal. Pada kompetensi personal ada dua unsur pokok yang penting, yaitu kesadaran diri dan manajemen diri. Sementara komponen pokok pada kompetensi sosial yaitu kesadaran sosial dan manajemen relasi.

SDM yang efektif dalam menjalankan tugas-tugas sangat dipengaruhi kepemimpinan di dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan menjadi kunci untuk menggerakkan SDM yang memiliki kompetensi dalam mewujudkan pencapaian visi, misi dan tujuan strategis organisasi.

Siddique (2007:265) menguraikan 6 (enam) gaya kepemimpinan dengan kompetensi *emotional intelligence* dan pengaruhnya terhadap iklim organisasi, serta tujuan, seperti pada tabel berikut ini.

Gaya Kepemimpinan	Kompetensi EI	Dampak pada Iklim	Tujuan	Tepat, Untuk
Visioner	Percaya diri, empati, katalis perubahan	Positif sangat kuat	Memobilisasi orang lain untuk mengikuti visi	Perubahan memerlukan visi baru atau membutuhkan arahan yang jelas

**Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia
Aparatur Pemerintah Daerah**

Afiliatif	Empati, membangun persatuan, manajemen konflik	Cukup positif	Membangun harmoni	Memperbaiki keretakan tim atau memotivasi pada masa-masa penuh tekanan
Demokratik	Teamwork dan kolaborasi, komunikasi	Cukup positif	Membangun komunikasi melalui partisipasi	Membangun kesepakatan atau konsensus untuk meraih masukan berharga dari pegawai
Pembinaan	Mengembangkan orang lain, empati, kesadaran diri emosional	Cukup positif	Membangun kekuatan untuk masa depan	Membantu pegawai memperbaiki kinerja atau mengembangkan kekuatan dalam jangka panjang
Koersif	Dorongan berprestasi, inisiatif, kontrol-diri emosional	Sangat negatif	Cepat mencapai tujuan	Dalam keadaan krisis untuk memulai perbaikan atau menyelesaikan krisis pegawai
Menetapkan Kecepatan	Kesadaran, dorongan berprestasi, inisiatif	Cukup negatif	Menjalankan tugas untuk mencapai standar tinggi	Untuk cepat memperoleh hasil dari tim yang sangat termotivasi dan kompeten

Dalam manajemen strategis SDM, ada tiga hal penting, yaitu (a) pelaksanaan fungsi- fungsi manajemen SDM; (b) penyelarasan (*alignment*) antara visi, misi dan tujuan strategis organisasi dengan manajemen SDM; dan (c) penilaian dan pengembangan kompetensi SDM. Ketiga hal tersebut menjadi fokus manajemen strategis SDM dalam organisasi apa pun, baik organisasi bisnis maupun organisasi sektor publik.

D. Assessment and Development Center

Tuntutan peningkatan produktivitas sektor publik merupakan keinginan masyarakat agar pemerintahan dapat memberikan layanan yang cepat, tepat dan mudah. Apabila kita mengevaluasi kinerja suatu sistem informasi, maka, dengan sendirinya organisasi itu harus dipandang sebagai sistem informasi. Oleh

karena itu, hubungan antara manajemen strategis SDM dengan evaluasi kinerja; manajemen pengetahuan dan konsep-konsep kompetensi; dan kapabilitas, harus dirumuskan pada derajat yang berbeda dari organisasi. Evaluasi kinerja dipandang sebagai salah satu fungsi dasar manajemen strategis SDM untuk menetapkan pilihan-pilihan dan tujuan strategis serta bentuk-bentuk tindakan dalam manajemen SDM, yang didasari oleh informasi evaluasi.

Salah satu alternatif penilaian dan pengembangan SDM adalah dengan menggunakan *assessment center and development center*. *Assessment Center* mengacu pada nama insitusi atau dimaknai sebagai salah satu metode dalam menilai kompetensi pegawai. Penjelasan tentang *assessment center* menurut Thornton dan Byham (dalam Speigel, 1992:2) merupakan, "...prosedur komprehensif dan terstandar dengan menggunakan berbagai teknik *assessment* seperti uji situasional dan simulasi pekerjaan (seperti *games* bisnis, diskusi kelompok, laporan dan presentasi) yang dipergunakan untuk mengevaluasi individu pegawai untuk berbagai tujuan. Sejumlah evaluator manajemen terlatih, yang melakukan supervisi langsung terhadap peserta *assessment*, melakukan *assessment* dan memberikan rekomendasi tentang potensi manajemen dan pengembangan yang diperlukan dari peserta *assessment*. Hasil *assessment* selanjutnya disampaikan kepada manajemen yang lebih tinggi dan dapat dipergunakan untuk keputusan personalia termasuk promosi, mutasi dan perencanaan karir. Hasil *assessment* pun disampaikan pada peserta sehingga mereka bisa memiliki dasar untuk merencanakan pengembangan dirinya berdasarkan pandangannya sendiri."

Sementara *assessment center* sebagai metode didefinisikan sebagai proses *assessment* berganda (*multiple*) yang melibatkan sejumlah individu untuk menjalankan berbagai pengujian, diamati tim asesor terlatih yang mengevaluasi kinerja berdasarkan perilaku kerja yang sudah ditetapkan sebelumnya. Sejalan dengan itu, *development center* merupakan proses *assessment* berganda tersebut. Perbedaan antara *assessment center* dan *development center* terletak pada penekanannya. *Development center* menekankan pada indentifikasi kebutuhan pelatihan atau pengembangan dan menyusun rencana pengembangan, sedangkan pada *assessment center* ada individu yang dinyatakan berhasil dan gagal. Dengan demikian, kedua pusat ini hanya berbeda tujuannya, tetapi proses dan prosedurnya sama. Oleh sebab itu, kedua istilah ini sering digandengkan sebagai bagian dari manajemen SDM suatu organisasi.

Assessment atau *development center* diakui sebagai cara yang sistematis

dan ketat dalam mengidentifikasi perilaku untuk kepentingan rekrutmen, seleksi, promosi dan pengembangan. *Assessment center* yang baik memberikan manfaat sebagai berikut.

- a. Informasi yang sangat relevan dan teramati.
- b. Pengambilan keputusan yang efektif, termasuk untuk perencanaan SDM.
- c. Keadilan yang lebih utuh karena ada penilaian jamak dan bukan penilaian tunggal.
- d. Memperkaya citra organisasi di kalangan peserta *assessment*.
- e. Sarana peninjauan yang efektif untuk jenjang kepangkatan atau peran.
- f. Hasil yang terus berkembang bagi kandidat, akibat dari wawasan diri yang terus tumbuh.
- g. Hasil yang terus berkembang karena adanya asesor atau pengamat, akibat dari keterlibatannya dalam proses.
- h. Sistem seleksi yang bisa dipertahankan secara hukum.
- i. Metode *assessment* yang memperkirakan kinerja pelaksanaan tugas.

Alasan memberi perhatian pada pertumbuhan dan perkembangan pegawai suatu organisasi terkait dengan tujuan-tujuan berikut.

- a. Membuat pengelompokan dan pergantian personalia yang akan pensiun atau dipromosikan pada suatu organisasi.
- b. Memperkaya kemampuan organisasi untuk mengambil dan memanfaatkan kemajuan teknologi karena stafnya memiliki pengetahuan yang memadai.
- c. Membangun tim yang lebih efisien, efektif dan memiliki motivasi yang akan meningkatkan posisi kompetitif organisasi, sehingga akan memperbaiki moral pegawai.
- d. Menjamin SDM yang tepat untuk melakukan ekspansi pada program-program baru.
- e. Meningkatkan produktivitas.
- f. Menurunkan tingkat perpindahan atau pergantian pegawai.
- g. Meningkatkan efisiensi dalam memperoleh pendapatan organisasi.
- h. Menurunkan kebutuhan untuk melakukan supervisi.

Manfaat yang dapat digunakan dari hasil *Assessment Center* antara lain.

- a. Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu.

Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah

- b. Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui suatu metode yang memiliki akurasi dan obyektifitas yang dapat diandalkan
- c. Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai
- d. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan *managerial* pegawai.

Manfaat ini dapat dipergunakan oleh pimpinan organisasi sebagai salah satu sarana atau alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM, seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan karir pegawai.

Burns (2008:4) mencontohkan proses yang dilaksanakan *assessment center* seperti berikut.

Proses *Assessment Center*

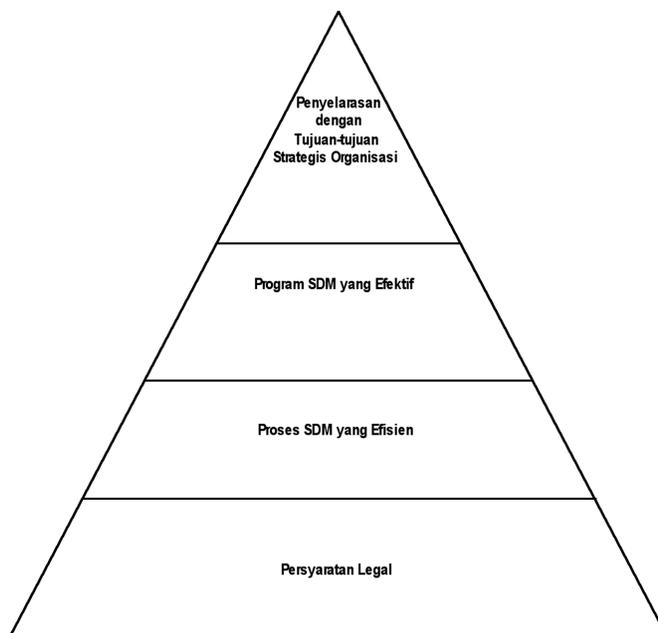
<i>Sesi</i>	<i>Tugas</i>	<i>Tujuan</i>
1	*Ucapan selamat datang dan perkenalan oleh Bagian Rekrutmen	Untuk membuat peserta merasa nyaman dan menjelaskan secara garis besar apa yang akan dilakukan dan prosedurnya
2	Diskusi kelompok/pertemuan dan laporan konsultasi	Untuk menguji kemampuan kandidat dalam mempengaruhi sesamanya, berasimilasi dan mengkomunikasikan informasi serta bekerja sama dalam satu tim
3	*In Tray Exercise (disebut juga sebagai In Basket Test)	Untuk menguji kemampuan kandidat dalam mengasimilasi informasi untuk pengambilan keputusan yang cepat dan akurat
4	*Presentasi	Untuk menguji kemampuan kandidat dalam melakukan presetasi dalam situasi di bawah tekanan
5	*Permainan Peran	Untuk menguji keterampilan kandidat dalam melakukan menawarkan gagasan, negosiasi atau konseling
6	Simulasi atau latihan kontingensi	Untuk menguji kemampuan kandidat dalam mengatasi masalah dan menunjukkan keterampilan teknisnya.
7	Tes Psikometrik	Untuk mengevaluasi keterampilan verbal, numerik dan komprehensi
8	Aktivitas Kepemimpinan	Untuk memperlihatkan kemampuan kandidat dalam memimpin tim dan mencapai tujuan
9	*Laporan Kerja	Mengundang kandidat untuk "menilai" tugasnya berdasarkan kinerjanya sendiri.
10	*Wawancara Pribadi	Untuk membuktikan bidang-bidang yang dipandang lemah untuk proses yang sudah berlangsung
11	Makan Siang atau Makan Malam	Untuk menguji keterampilan sosial personal.

Hasil dari *assessment center* tersebut adalah diselenggarakannya pengembangan pegawai di *development center*. Hasil dari *assessment* ini dapat dipergunakan untuk menentukan berapa banyak SDM yang siap menduduki jabatan tertentu, yang masih memerlukan pengembangan potensi dan yang harus direkrut dan mengikuti kegiatan pengembangan di *development center*. Bagi para pegawai, apa yang dikembangkan di *development center* itu pada dasarnya adalah pengembangan kompetensi jabatan, sosial dan personalnya.

E. Pendekatan

Pendekatan dilakukan dengan melihat perspektif manajemen strategis SDM, artinya, melihat pengelolaan SDM sebagai bagian dari upaya pencapaian sasaran dan tujuan strategis pemerintah daerah dalam kerangka penyelarasan (*alignment*) dengan perwujudan atau pencapaian visi dan misi pemerintah daerah tersebut.

Pendekatan tersebut mengacu pada konsep manajemen strategis SDM untuk organisasi sektor publik, seperti yang dikembangkan di Amerika Serikat melalui konsep hierarki akuntabilitas, seperti pada gambar berikut.



Gambar.: Hierarki Akuntabilitas

Sumber: US Office of Personnel Management

Syarat awal dalam proses-proses manajemen strategis SDM yang dikembangkan tidak terlepas dari kerangka hukum yang mengatur kepegawaian lembaga pemerintahan. Proses SDM yang efisien terkait dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan pengadministrasian SDM. Sementara itu, program SDM yang efektif terkait dengan kegiatan ketersediaan SIMPEG, pelatihan dan pengembangan SDM, dan pola karir yang akan diselaraskan dengan tujuan strategis pemerintah daerah.

F. Kerangka Kerja

Adapun kerangka kerja yang dipergunakan mengacu pada pendekatan manajemen strategis SDM yang divisualisasikan sebagai berikut.



Kerangka kerja tersebut berupaya menyelaraskan perwujudan antara visi, misi dan tujuan strategis pemerintah daerah dengan manajemen SDMnya sehingga SDM yang berada di dalam lingkungan pemerintah daerah memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk perwujudan visi dan misi serta pencapaian tujuan. Proses tersebut akan mempengaruhi langkah strategis yang dilakukan pada tingkatan SOPD dan operasional di lapangan oleh institusi yang menangani bidang SDM.

Konsekuensi dari hal tersebut, kompetensi, kapasitas dan keterampilan yang dimiliki haruslah dibandingkan dengan kebutuhan SDM yang diperlukan. Kesenjangan antara kondisi SDM saat ini dengan kebutuhan untuk perwujudan visi, misi dan tujuan strategis itu akan melahirkan tiga pilihan strategis, yakni (a) perekrutan dan seleksi, (b) pelatihan dan pengembangan, dan (c) melakukan keduanya, langkah a dan b.

G. Metode Pelaksanaan Kajian

Pelaksanaannya menggunakan metode perbandingan antara kondisi aktual manajemen SDM dengan kondisi ideal secara teoretikal atau legal dengan perspektif manajemen strategis SDM. Kesenjangan antara kondisi aktual dan ideal tersebut menjadi fokus pembahasan. Dan dengan menyusun konsep manajemen SDM yang minimal, maka, dapat mendekatkan antara kondisi aktual dan ideal, serta maksimal dalam mengatasi kesenjangan antara

kondisi aktual dan ideal. Berdasarkan metode kerja seperti tersebut, maka, dapat dilakukan langkah-langkah berikut ini.

1. Analisis Kondisi Aktual

Analisis ini dilakukan berdasarkan data kondisi aktual yang diperoleh, *desk study* hasil kajian sebelumnya, wawancara dengan berbagai pihak yang mengetahui kondisi lapangan.

2. Analisis Kondisi Ideal

Analisis ini mengkaji peraturan perundang-undangan dan konsep-konsep manajemen strategis SDM pada manajemen SDM di lembaga pemerintahan atau sektor publik, kajian *desk study* terhadap kondisi ideal, kajian terhadap visi, misi dan tujuan Pemda agar mendapatkan gambaran dan kebutuhan SDM untuk pencapaian kondisi ideal tersebut.

3. Analisis Kesenjangan

Analisis kesenjangan melakukan perbandingan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal secara legal dan teoritik, serta kondisi yang diharapkan berdasarkan visi, misi dan tujuan pemerintah daerah. Melalui analisis ini akan muncul sejumlah permasalahan yang terkait dengan sumber daya manusia dalam upaya mewujudkan visi, misi dan tujuan strategis pemerintah daerah.

4. Solusi Untuk Mengatasi Kesenjangan

Solusi alternatif yang dapat dijadikan pilihan strategis untuk mengimplementasikan manajemen strategis SDM pemerintah daerah dan akan dijabarkan menjadi aturan hukum dalam bidang SDM di pemerintah daerah.

H. Kondisi Faktual

Terkait dengan manajemen strategis SDM diperlukan pemetaan kompetensi SDM yang ada dan kebutuhan akan SDM dengan kompetensi tertentu yang harus direkrut. Dalam hal ini, Peter Drucker (dalam Djojosoekarto, 2008:2) tentang administrasi negara, mengemukakan,

1. perumusan tujuan yang ambigu, tanpa target yang jelas berakibat tujuannya tidak dapat diukur dan dinilai tingkat pencapaiannya;
2. pengerjaan beberapa kegiatan dalam waktu yang bersamaan tanpa adanya prioritas yang jelas;
3. orientasi pekerjaan pada banyaknya aktivitas yang dapat mendatangkan

- penghasilan, dan bukannya pada kompetensi;
- 4. perilaku dogmatis, bukannya eksperimental; dan
- 5. asumsi tentang program itu sifatnya berkelanjutan dan enggan untuk menghentikan program yang gagal atau tidak tepat sasaran.

Analisis silang terhadap keberadaan perangkat daerah saat ini dilakukan dengan mempersiapkan seluruh dimensi secara matang, termasuk penyusunan standar kompetensi untuk jabatan struktural dan fungsional. Sementara itu, upaya pengembangan kapasitas personalia melalui pelatihan anjab --- khususnya *job specification* (spesifikasi jabatan) --- adalah kebutuhan yang harus segera dilaksanakan, yaitu.

- a. Pengembangan kapasitas pegawai dengan melakukan penyusunan renstra sebagai efek penguatan akuntabilitas sektor publik di daerah, serta sebagai pedoman setiap pejabat dalam menyusun perencanaan program kerja, dan mengimplementasikan program kerja tersebut menjadi alat ukur tingkat kinerja dari masing-masing unit kerja dan SDM pendukungnya.
- b. Perlunya disusun analisis kebutuhan SDM, pola rekrutmen SDM, penyusunan standar kompetensi jabatan, penyusunan pola karir, evaluasi kebijakan, formasi, mutasi dan rotasi jabatan dan aspek lain secara terbuka dan menyeluruh. Pola rekrutmen SDM haruslah mengembangkan kompetensi. SDM hendaknya memiliki pengetahuan keterampilan atau keahlian di bidang yang dibutuhkan dan diyakini dapat mendorong terciptanya profesionalisme aparatur pemerintah daerah.
- c. Standar kompetensi dapat digunakan sebagai acuan untuk menjamin objektivitas dan kualitas pengangkatan pejabat struktural dan fungsional.
- d. Perlu diadakan pelatihan-pelatihan yang bermuara pada peningkatan kinerja..

Kajian efektivitas tugas pokok dan fungsi berkesimpulan sebagai berikut.

- a. Pembuatan tugas pokok dan fungsi harus berdasarkan pada
 - analisis jabatan,
 - penyusunan *job* deskripsi,

- penyusunan standar kompetensi, dan
 - evaluasi kinerja.
- b. Ruang lingkup tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) meliputi
- uraian jabatan yang dirumuskan sebagai kompetensi jabatan, dengan analisa jabatan, menjadi beberapa pekerjaan (*job*);
 - uraian pekerjaan (*job description*), dirumuskan dalam kompetensi pekerjaan (*job description*), selanjutnya *job description* ini dianalisis (*job analysis*) menjadi beberapa tugas (*task*); dan
 - uraian tugas (*task description*) dirumuskan dalam kompetensi tugas (*task description*), kemudian dianalisis (*task analysis*) menjadi beberapa kegiatan utama (*activities*) atau rincian tugas.

Uraian tugas jabatan struktural berupaya untuk mengembalikan penempatan seseorang dalam jabatan sesuai dengan kompetensinya. Dengan analisis pekerjaan dan jabatan berdasarkan pola karir dapat diketahui SDM aparatur mana yang siap untuk mengisi posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, sehingga analisa kebutuhan pengembangan pegawai terencana dan terprogram dengan baik. Walau begitu, di lapangan masih ditemui keikutsertaan pegawai dalam diklat tanpa analisa kebutuhan yang jelas, termasuk pengiriman ke program-program diklat yang tidak sesuai dengan tugas atau posisi, serta kompetensinya.

I. Kondisi Ideal

Kondisi ideal kepegawaian Pemerintah Daerah secara legal diatur dalam sejumlah peraturan termasuk untuk memangku jabatan tertentu. Secara teoritis, setiap organisasi mesti memiliki peta kompetensi yang dibutuhkan lengkap dengan standar-standar kompetensi yang ada di dalamnya. Standar kompetensi tersebut menjadi acuan dalam penilaian, melakukan promosi/mutasi untuk kepentingan pengembangan organisasi.

Pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk merumuskan kebijakan dan program yang sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat; mendorong proses kebijakan menjadi lebih partisipatif, responsif, dan akuntabel karena kendali dari proses kebijakan dan alokasi anggaran sepenuhnya ada ditangan mereka. Indikator penting keberhasilan otonomi daerah adalah implikasinya terhadap perbaikan kinerja pelayanan publik. Otonomi daerah memberikan peluang kepada pemerintah daerah untuk mempercepat terwujudnya tata

pemerintahan yang baik. Oleh karena itu, semakin tinggi kepedulian pemerintah terhadap tata pemerintah yang baik, maka, kinerja pelayanan publik pun akan menjadi semakin baik.

Ada beberapa indikator untuk menilai kinerja pelayanan publik (dalam Agus Dwiyanto, 2003: 81) antara lain.

1. *Equity* (keadilan)

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pemenuhan prinsip keadilan dilihat dari kemampuan pemerintah memberikan perlakuan yang sama dan adil kepada warganya dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Thompson, 1989:17).

Menjamin warganya untuk memperoleh akses yang sama, bukan hanya pada pelayanan publik, tetapi juga kualitas pelayanannya. Dalam hal ini, misalnya pelayanan kesehatan dan pendidikan, kendati warga relatif memiliki akses terhadap pelayanan itu, tetapi mereka memiliki akses yang berbeda terhadap pelayanan yang berkualitas. Mereka yang memiliki status sosial ekonomi yang lebih baik sering memiliki akses terhadap kualitas pelayanan yang baik, sedang mereka yang memiliki status sosial ekonomi yang rendah sering kali hanya memiliki akses pelayanan yang kurang baik.

2. *Responsivitas*

Responsivitas ini menjelaskan kemampuan pemerintah untuk mengenali kebutuhan, menyusun agenda dan prioritas, serta mengembangkan program-program yang sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat (Hormon dalam Agus Dwiyanto 2003:14). *Responsivitas* menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan dengan kebutuhan masyarakat. Kita melihat *responsivitas* pelayanan publik dari banyaknya keluhan dan kepedulian pemerintah terhadap masalah kesehatan, pendidikan, dan usaha kecil menengah. Ketiga jenis bidang pelayanan publik tersebut dijadikan indikasi *responsivitas* karena ketiga jenis pelayanan tersebut amat diperlukan masyarakat banyak dan menjadi kebutuhan strategis dari masyarakat luas.

Dari berbagai pelayanan tersebut, hanya pelayanan KTP dan PBB yang besar keluhannya di bawah 30 persen. Pelayanan pemerintah yang memiliki frekuensi keluhan tertinggi (70%) adalah pelayanan sertifikat tanah dan responnya hanya 48,5%. Temuan ini menarik karena jenis konflik yang paling tinggi insidennya adalah konflik yang terkait dengan pertanahan, baik konflik tanah antar warga maupun antara warga dengan pemerintah. Hal ini

menunjukkan bahwa pelayanan pertanahan sebenarnya menjadi pelayanan yang amat strategis karena menjadi sumber konflik yang utama di Indonesia. Konflik pertanahan sering memicu munculnya konflik sosial lainnya yang implikasinya sangat besar.

3. Efisiensi Pelayanan

Untuk menilai efisiensi pelayanan, menggunakan dimensi waktu dan biaya yang diperlukan untuk menyelesaikan berbagai jenis pelayanan publik, seperti surat kelahiran atau akte kelahiran, kartu keluarga, KTP, sertifikasi tanah, sedang pelayanan dalam bidang kesehatan diwakili oleh pelayanan di puskesmas. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah pelayanan seringkali tidak diatur dengan jelas. Jarang sekali pemerintah daerah menentukan secara jelas lamanya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah pelayanan. Keengganan menentukan secara jelas waktu yang diperlukan untuk memperoleh sebuah pelayanan dapat dipahami karena umumnya mereka takut hal tersebut menjadi bumerang bagi pemberi pelayanan apabila gagal memberikan pelayanan sesuai waktu yang dijanjikan. Kondisi seperti ini sering membuat penyelenggara pelayanan publik bertindak seenaknya ketika melayani masyarakat. Akibatnya, ketidakpastian waktu pelayanan cenderung amat tinggi pada hampir semua jenis pelayanan publik.

4. Suap dan Rente Birokrasi

Fenomena suap dalam pelayanan publik masih banyak dijumpai dalam berbagai jenis pelayanan di banyak pemerintah daerah. Ada banyak faktor yang menyebabkan suap dan rente birokrasi masih menjadi fenomena yang lazim dalam praktik pelayanan publik di Indonesia. Suap dan rente birokrasi terjadi akibat penghasilan aparat birokrasi yang rendah dan struktur birokrasi yang sangat dominan dalam praktik penyelenggaraan pelayanan publik. Struktur birokrasi memungkinkan birokrat menempatkan dirinya lebih sebagai penguasa daripada pelayan masyarakat. Pelayanan publik di Indonesia tidak pernah ditempatkan sebagai salah satu bentuk kewajiban pemerintah yang harus dipenuhi kepada warganya, tetapi sebagai kebaikan atau kemurahan yang diberikan pemerintah dan harus diperebutkan oleh warga yang menginginkannya. Akibatnya, dalam praktik penyelenggaraan pelayanan publik posisi warga begitu lemah ketika berhadapan dengan rezim pelayanan.

Dalam struktur hubungan antara pemerintah dengan warganya yang seperti ini, pemerintah begitu leluasa berpihak kepada kepentingannya dan para pejabat daripada kepentingan warga dan pengguna jasa. Prosedur pelayanan publik tidak dirancang untuk mempermudah akses warga dan melindungi kepentingan mereka, tetapi lebih dilakukan untuk mengontrol perilaku warga. Prosedur pelayanan publik lebih mengatur kewajiban warga daripada mengatur hak-hak warga. Dalam kondisi seperti itu, warga selalu meghadapi ketidakpastian ketika berhadapan dengan birokrasi pelayanan publik. Kedudukan mereka sangat lemah dan tidak dapat menuntut karena hak-hak warga dalam penyelenggaraan pelayanan publik tidak pernah diatur dan dilindungi oleh peraturan dan prosedur pelayanan. Kedudukan aparat birokrasi seolah-olah sangat kuat dan dapat memanfaatkan situasi ketidakpastian yang dihadapi warga untuk kepentingannya termasuk dalam memperbaiki penghasilan dan kesejahteraannya yang memang sejauh ini masih rendah.

J. Kebijakan Budaya Kerja Aparatur Negara

Budaya Kerja sebagai refleksi dari kata “Budaya” dan “Kerja” dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI No. 25/KEP/M.Pan/4/2002 diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat, serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Proses pembentukan sikap dan perilaku itu diarahkan kepada terciptanya aparatur negara yang profesional, bermoral dan memiliki persepsi yang tepat terhadap pekerjaan, sehingga prestasi kerja merupakan aktualisasi jati dirinya.

Budaya kerja dapat dimaknai sebagai pola tingkah laku dan nilai-nilai yang disepakati karyawan dalam bekerja, misalnya perilaku dalam menjalankan tugas, karir, promosi, *reward*, dan sebagainya. Sementara itu, Trigono (1996:67) menyatakan bahwa budaya kerja adalah satu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”.

Dalam seminar KORPRI Daerah Istimewa Yogyakarta, November 1992, disimpulkan:

- a. Budaya kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang

- sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dalam pembangunan.
- b. Budaya kerja dapat menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa
 - c. Budaya kerja erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimilikinya, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya.

Sejak awal 1970-an pemerintah telah menetapkan berbagai kebijakan untuk menegakan disiplin aparatur sebagai dasar dalam pengembangan budaya kerja, antara lain kebijakan di bidang kepegawaian, seperti Undang-Undang (UU) No.8/1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, Peraturan Pemerintah (PP) No. 30/1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, UU No. 43/1999 tentang Perubahan atas UU No.8/1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, PP No. 42/2003 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil.

Dalam Pasal 5 UU No.8/1974 dinyatakan bahwa “Setiap Pegawai Negeri wajib menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab”. Adapun dalam PP No. 30/1980 tersebut dinyatakan adanya tanggung jawab dan larangan yang harus dipatuhi seluruh Pegawai Negeri. Dalam pasal 3 ayat (1) UU No. 43/1999 dinyatakan bahwa Pegawai Negeri berkedudukan sebagai Aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Kemudian pada Pasal 4 UU No. 43/1999 dinyatakan bahwa setiap Pegawai Negeri wajib setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara, dan Pemerintah serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia

Selanjutnya, dalam PP No. 42/2004 dinyatakan bahwa Jiwa Korps Pegawai Negeri Sipil adalah rasa kesatuan dan persatuan, kebersamaan, kerjasama, tanggung jawab, berdedikasi, disiplin, kreatifitas, kebanggaan dan rasa memiliki organisasi Pegawai Negeri Sipil dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sedangkan dalam PP ini dinyatakan bahwa Kode Etik Pegawai Negeri Sipil adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan

Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah

Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugasnya dan pergaulan hidup sehari-hari. PP ini mengatur bagaimana etika PNS dalam bernegara, dalam berorganisasi terhadap diri sendiri dan sesama Pegawai Negeri Sipil.

Berbagai peraturan perundang-undangan di atas berkaitan dengan upaya mewujudkan *Good Governance*, bersih, dan bebas dari KKN. Dalam hubungan ini, Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat RI No. XI/MPR/1998 tentang Peyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme; dan UU No. 28/1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme, menegaskan komitmen kita bersama. Berkenaan dengan pemberantasan korupsi telah dikeluarkan UU No. 31/1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Kedua undang-undang tersebut yaitu UU No. 28/1999 dan UU No.31/1999 selanjutnya mengalami perubahan. Perubahan tersebut dimaksudkan antara lain untuk menjamin kepastian hukum, menghindari keragaman peraturan hukum dan memberikan perlindungan terhadap hak-hak sosial dan ekonomi masyarakat, serta perlakuan secara adil dalam memberantas tindak pidana korupsi. Perubahan atas UU No.31/1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dilakukan dengan membentuk UU No. 20/2001 tentang Perubahan atas UU No. 31/1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, pada tahun 2001. Masih dalam rangka pemberantasan tindak pidana korupsi, dikeluarkan UU No.30/2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. UU No. 30/2002 tersebut mencabut UU No.28/1999 tentang Peyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Melalui UU No. 30/2002 tersebut telah dibentuk lembaga yang khusus menangani pemberantasan korupsi yaitu Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Berbagai kebijakan tersebut di atas pada dasarnya melandasi pengembangan budaya kerja aparatur negara, yang antara lain telah dituangkan dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 04/1991 tentang Pedoman Pemasarakatan Budaya Kerja, sebagai pemacu bagi aparatur pemerintah dalam upaya pengembangan dan penerapan budaya kerja di lingkungan birokrasi.

Dalam perkembangannya, untuk lebih meningkatkan komitmen aparatur dalam mengembangkan dan menerapkan budaya kerja, Kementerian PAN-RI mengeluarkan Keputusan No.25/KEP/M/PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Aparatur Negara yang mencakup.

- a. Kebijakan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur

- b. Nilai-nilai Dasar Budaya Kerja Aparatur Negara
- c. Penerapan Nilai-nilai Budaya Kerja Aparatur Negara
- d. Sosialisasi Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara

Pedoman pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara tersebut merupakan pedoman dalam melaksanakan budaya kerja aparatur negara pada lingkungan instansi atau lembaga masing-masing untuk menumbuhkan dan meningkatkan semangat atau etos kerja, disiplin dan tanggung jawab moral aparaturnya secara terus-menerus dan konsisten, sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Berbagai upaya yang dituangkan dalam kebijakan-kebijakan tersebut di atas, menegaskan pentingnya kaidah, norma, dan nilai dalam pengembangan dan penerapan budaya kerja aparatur dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewenangan dan tanggung jawabnya. Tugas aparatur adalah melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagai upaya untuk mencapai tujuan nasional sebagaimana diamanatkan dalam pembukaan UUD 1945. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan sosok aparatur pemerintah yang mampu melaksanakan tugas secara profesional dengan dilandasi kaidah, nilai, dan norma, sehingga akan tercipta etika kerja yang penuh tanggung jawab, sebagai suatu budaya kerja aparatur negara.

Pengembangan konkritisasi budaya kerja aparatur negara yang bertujuan untuk menciptakan kesejahteraan dan pelayanan masyarakat secara baik dan benar, serta berkelanjutan dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia perlu segera diwujudkan. Hal ini untuk menghadapi tantangan yang dihadapi aparatur negara yang cukup memprihatinkan, terutama karena dalam praktik selama ini para pemimpin dan aparatur negara masih sering mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja aparatur negara. Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja itu merupakan tugas berat yang ditempuh secara utuh menyeluruh dalam waktu panjang karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap dan perilaku serta peradaban bangsa. Sebagai budaya, maka, budaya kerja aparatur negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, institusi atau sistem kerja, sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya.

Dalam Keputusan MENPAN Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002, tiga unsur penting dan saling berinteraksi dalam pengembangan budaya kerja, yaitu nilai-nilai, institusi atau sistem kerja dan SDM aparatur negara, serta faktor lingkungan yang mempengaruhinya. Ketiga unsur tersebut menjadi perhatian

Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah

dalam menata budaya kerja, bermula dari pilihan nilai-nilai apa yang hendak dipakai sebagai acuan, kemudian diimplementasikan dalam setiap sistem, prosedur dan tata laksana, sehingga menghasilkan kinerja berupa produk atau jasa yang bermutu bagi peningkatan pelayanan masyarakat.

Pengembangan budaya kerja aparatur negara agar dapat lebih berhasil dan tidak mengulang kegagalan di masa lalu yang lebih bersifat indoktrinasi, maka, strategi dan metode penerapan nilai-nilai budaya kerja perlu disesuaikan dengan lingkup, jenis dan bobot masalah yang dihadapi aparatur negara dalam melaksanakan tugas di lingkungan kerja masing-masing. Di samping itu, juga menggunakan sistem dan metode kerja tepat guna sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bersifat universal dan terbuka.

Peningkatan kinerja aparatur negara secara individu per unit organisasi instansi dan secara nasional akan dapat berdaya guna dan berhasil guna, apabila nilai-nilai dasar budaya kerja dapat diterapkan melalui proses sosialisasi, internalisasi, dan institusionalisasi dengan cara sebagai berikut.

- a. Penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk pengembangan jati diri, sikap dan perilaku aparatur negara sebagai pelayan masyarakat
- b. Penerapan nilai-nilai budaya kerja melalui pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok
- c. Penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki kebijakan publik
- d. Penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki pelaksanaan manajemen dan pelayanan masyarakat
- e. Penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki pelaksanaan pengawasan, evaluasi kinerja dan penegakkan hukum secara konsisten.

Budaya kerja ini diharapkan tidak terhenti hanya sebagai wacana ataupun indoktrinasi saja, melainkan banar-benar bisa terwujud sebagai “*Standard Operating Procedure*” dan diharapkan dapat membantu organisasi pemerintah dalam memperbaiki proses kerjanya. Pendekatan dapat ditempuh secara sinergis, yaitu sosialisasi dari dalam aparatur negara sendiri, dipadukan dengan sosialisasi kepada masyarakat. Sosialisasi kepada masyarakat ini sangat strategis karena dapat membentuk opini publik yang diharapkan dapat berdampak positif terhadap perubahan lingkungan sosial yang mampu “memaksa” perubahan sikap dan perilaku setiap aparatur negara.

Langkah-langkah pokok sosialisasi dan pengembangan budaya kerja aparatur negara, yaitu,

- a. Internalisasi dan institusionalisasi nilai-nilai budaya kerja ke dalam proses dan sistem pelaksanaan setiap tugas dan pekerjaan sehari-hari di setiap unit kerja instansi pemerintah melalui.
 - i. Komitmen dan keteladanan dari pimpinan instansi untuk melakukan secara nyata dan konsisten nilai-nilai budaya kerja sesuai dengan visi, misi, aturan-aturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas sehari-hari, bukan hanya sekadar mengucapkan atau menyuruh orang lain, tetapi dirinya sendiri tidak melaksanakannya.
 - ii. Pengembangan dinamika kelompok kerja untuk meningkatkan kinerja dan memperbaiki tatalaksana serta metode kerja secara berkelanjutan.
 - iii. Penyelenggaraan pendidikan dan latihan pengembangan budaya kerja, baik melalui diklat reguler maupun diklat teknis budaya kerja di semua jenjang.

- b. Mengembangkan partisipasi dan opini publik untuk menciptakan lingkungan yang kondusif dalam mendukung program pengembangan budaya kerja aparatur negara. Untuk hal ini sejauh mungkin memanfaatkan jasa media massa, baik cetak maupun elektronik. Para pakar, tokoh-tokoh masyarakat dan LSM didorong untuk berpartisipasi dan menyampaikan pandangan mengenai budaya kerja ini untuk meningkatkan kinerja aparatur negara, utamanya dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Melalui konsepsi Kerangka Dasar Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, setiap Pemimpin Unit Kerja Instansi Pemerintah di pusat dan daerah diharapkan segera mengambil prakarsa dan langkah-langkah berikut.

- a. Membentuk kelompok-kelompok kerja atau mengaktifkan kelompok kerja yang telah ada sesuai dengan kebutuhan.
- b. Memahami kembali isi, jiwa dan semangat UUD 1945, Visi dan Misi, Tupoksi, Renstra, dan Rapeta Instansinya masing-masing, kemudian mendalami panduan umum pengembangan budaya kerja aparatur negara.
- c. Melakukan evaluasi kinerja instansinya secara menyeluruh, pencapaian

sasaran-sasaran program utama, tugas pokok, dan fungsi sesuai dengan kewenangan serta bidang tugasnya.

- d. Identifikasi dan inventarisasi masalah-masalah mendasar penyebab rendahnya kinerja aparatur negara, rendahnya kualitas pelayanan masyarakat dan terjadinya praktik KKN di lingkungan instansinya selama ini.
- e. Melakukan analisis secara sistematis dan mendalam akar yang telah teridentifikasi dan terinventarisasi pada langkah sebelumnya, masalah terutama dilihat dari segi pelaksanaan peraturan perundangan, pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen, tata pemerintahan yang baik serta sikap dan perilaku aparatur negara, untuk menemukan alternatif pemecahan terbaik yang dapat dilaksanakan
- f. Menyusun rencana strategis pengembangan budaya kerja aparatur negara, untuk peningkatan kinerja instansi, memperbaiki pelayanan masyarakat, dan mempercepat pemberantasan KKN untuk jangka waktu lima tahun di lingkungan kerjanya mulai 2002.
- g. Menyusun rencana teknis operasional pengembangan budayakerja setiap tahun di lingkungan kerjanya secara jelas, rinci, dan praktis, terutama untuk peningkatan kinerja instansi, mempercepat pemberantasan praktik KKN dan memperbaiki pelayanan masyarakat.
- h. Melaksanakan dan memperbaiki program kerja pengembangan budaya kerja tersebut secara bertahap dan berkelanjutan, memperbaiki pelayanan masyarakat dalam rangka meningkatkan pelayanan masyarakat.
- i. Memantau, mengevaluasi dan memperbaiki pelaksanaan pengembangan budaya kerja tersebut, secara terus menerus.
- j. Menerapkan hasil-hasil kerja kelompok pengembangan budaya kerja untuk meningkatkan kinerja di lingkungan instansi sesuai dengan lingkup dan bidang tugasnya.
- k. Melaporkan perkembangan pelaksanaan program tersebut pada setiap akhir tahun kepada pimpinan instansinya secara hierarkis/fungsional dan disampaikan kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.

Adapun sasaran dalam jangka pendek dan menengah yang ingin dicapai meliputi hal-hal berikut.

- a. Menumbuhkembangkan nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif

- kepada setiap aparatur negara yang bersumber dari nilai-nilai Pancasila, agama, tradisi, dan nilai-nilai kerja produktif modern, sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
- b. Memperbaiki persepsi, pola pikir dan perilaku aparatur negara yang menyimpang dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat, sekaligus untuk mempercepat pemberantasan praktik KKN
 - c. Meningkatkan kinerja aparatur negara melalui kelompok-kelompok kerja dan forum-forum profesional, agar lebih peka, kreatif, dan dinamis untuk memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan masyarakat serta daya saing di dalam negeri maupun internasional
 - d. Memperbaiki citra aparatur negara dan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada aparatur pemerintah

K. Manajemen SDM Pemerintah Daerah

Ada 2 (dua) hal penting yang perlu digarisbawahi yaitu (a) kompetensi SDM, dan (b) pengembangan SDM berkelanjutan yang diselaraskan dengan upaya perwujudan visi dan misi. Pada kedua hal tersebut, ada fakta yang menunjukkan Pemerintah Daerah menunjukkan arah pemanfaatan SDM berdasarkan kompetensinya dan ada pula berbagai upaya mengembangkan kompetensi.

Karena kompetensi SDM sekarang ini merupakan bagian penting dalam organisasi, maka, Pemerintah Daerah dituntut untuk memiliki SDM dengan kompetensi tertentu sesuai dengan kebutuhannya. Kebutuhan organisasi tersebut akan tampak dari analisis atau pemetaan kompetensi yang dimiliki sebagai bagian dari perencanaan SDM. Data SDM yang dimiliki satu organisasi menjadi sangat penting sehingga diperlukan SIM SDM yang andal dan pada gilirannya dapat dikembangkan menjadi satu sistem yang menunjang pengambilan keputusan dalam bidang SDM atau yang populer dengan sebutan DSS (*decision supporting system*).

Menjadi sangat penting untuk memiliki institusi yang akan menjalankan tugas melakukan pengkajian (*assessment*) terhadap SDM yang dimiliki serta melihat kesenjangannya dengan perkembangan pada lingkungan strategis organisasi. Ada dua fungsi dalam *assessment* SDM ini, yakni untuk memilih orang yang tepat pada jabatan/pekerjaan tertentu dan untuk menyusun rencana

pengembangan SDM.

Dalam pengembangan SDM diperlukan kehadiran institusi yang akan menyelenggarakan pengembangan SDM melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan serta kegiatan yang bersifat non-pendidikan dan pelatihan seperti pemagangan, *workshop*, seminar atau pembelajaran oleh sesama di tempat kerja. Institusi itu populer disebut *development center* yang bertugas menyusun perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan dan pelatihan. Selain juga bertugas mengembangkan kegiatan non-diklat yang diperlukan untuk pengembangan SDM.

Kehadiran lembaga seperti itu, yang disebut *assessment and development center*, mulai berkembang di lingkungan organisasi pemerintahan. Dua institusi pusat, yakni Departemen Kehutanan dan Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sudah memiliki lembaga seperti itu. BPKP mendirikan lembaga *assessment center* sebagai bagian dari upaya pengembangan kapasitas kelembagaannya.

Kehadiran institusi *assessment center* untuk menilai kinerja pegawai merupakan upaya melakukan penilaian secara objektif terhadap kompetensi dan estimasi kinerja pegawai setelah menduduki jabatan tertentu. Disebut objektif, karena pelaksanaan *assessment* dilakukan bukan oleh *assessor* tunggal dan bersifat terbuka, sehingga memperkecil kemungkinan terjadinya pilihan hanya berdasarkan selera dan/atau kedekatan secara psikologis, politis atau sosiologis.

Dalam upaya memperkuat kemampuan SDM dan peningkatan kapasitas Pemerintah Daerah, maka, pembentukan dan pelaksanaan metode/fungsi *assessment center* penting untuk dipertimbangkan. Karena, metode ini, tidak berlawanan dengan peraturan kepegawaian yang berlaku bahkan merupakan bagian dari upaya menjabarkan peraturan kepegawaian.

Organisasi pemerintahan itu bukan sekadar responsif dan adaptif terhadap perubahan melainkan juga organisasi yang dapat melahirkan dan mendorong terjadinya perubahan sosial menuju taraf yang lebih baik serta menjaga dan melanjutkan apa yang sudah dipandang baik.

Organisasi pemerintahan berada pada dua sisi dalam kontinum antara kontinuitas dan perubahan (*continuities and changes*). Itulah sebabnya, organisasi pemerintahan harus menjalankan peran mengaktualisasikan nilai-nilai dasar sebagai *magnetic forces* untuk menjaga nilai-nilai. Karena, secara sosiologis, organisasi pemerintahan memang bertanggung jawab untuk menjaga

hal tersebut.

Pada sisi lain, melalui kebijakan publik yang ditetapkan organisasi pemerintahan diharapkan menjadi *driving forces* untuk mendorong terjadinya perubahan. Perubahan tersebut pada gilirannya akan berpengaruh pula pada organisasi pemerintahan untuk bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan akibat perubahan yang didorong untuk terjadi di tengah masyarakat.

M. Konsep Manajemen Strategis SDM Pemerintah Daerah

Konsep manajemen strategis SDM memungkinkan menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlangsung pada lingkungan strategis dan SDM yang memiliki kompetensi. Dalam hal ini, manajemen SDM ditekankan pada upaya menyelaraskan (*alignment*) antara visi, misi dan tujuan pemerintah daerah dengan SDM yang dimilikinya.

Manajemen SDM menekankan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM untuk diseleraskan dengan upaya pencapaian atau perwujudan visi, misi dan tujuan. Upaya tersebut dilakukan dengan membentuk institusi yang menjalankan fungsi *assessment center* dan *development center* yang menunjang pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM yang berbasis kompetensi.

Oleh karena itu, ada hubungan dialektis antara struktur organisasi, visi, misi dan strategi pencapaian tujuan. Begitu juga halnya dengan hubungan antara aspirasi pegawai dengan visi, misi dan strategi pencapaian tujuan. Selanjutnya antara struktur organisasi dan aspirasi pegawai itu akan saling berpengaruh dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM yang berbasis kompetensi.

Dalam hal ini, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM sebagai *magnetic forces* adalah nilai-nilai dan pandangan hidup. Dengan adanya nilai-nilai dan pandangan hidup itu, maka, perubahan yang berlangsung tidak membuat SDM menjadi kehilangan orientasi. Nilai dan pandangan hidup tersebut, mendasari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM, khususnya yang berkaitan dengan pembinaan, pengembangan serta monitoring dan evaluasi SDM di lingkungan pemerintah daerah.

Peran BKD sebagai institusi yang bertugas untuk melakukan pembinaan, pengembangan, serta melakukan monitoring dan evaluasi SDM dengan dinas/badan/kantor yang ada di lingkungan pemerintah daerah. Arus data kepegawaian dari dinas/badan/kantor dan BKD menjadi dasar BKD menyusun dan menyelenggarakan program pembinaan dan pengembangan SDM Pemerintah

Kabupaten Garut.

Muaranya adalah pelaksanaan *asesment center* untuk melakukan penilaian atas kinerja masa depan SDM yang akan dipromosikan atau dimutasikan pada jabatan tertentu. Berdasarkan hasil *assessment* dilakukan kegiatan pengembangan SDM melalui program-program diklat maupun program nondiklat seperti pengembangan *learning organisations* atau mengikuti dalam kegiatan seperti *workshop*.

N. Simpulan

Pengelolaan SDM pemerintah daerah masih menggunakan SDM administratif dan belum mencapai taraf SDM strategis, walaupun ada pengakuan bahwa SDM pada dasarnya merupakan aset terpenting dan strategis bagi suatu organisasi. Dalam hal ini, untuk tujuan tersebut kompetensi yang dimiliki SDM harus dipertimbangkan sebagai bagian penting dalam manajemen SDM. Kompetensi SDM sendiri bukanlah sesuatu yang “ajeg”, melainkan harus disesuaikan dengan lingkungan strategis pemerintah daerah, sehingga dalam pengelolaan SDM diperlukan upaya untuk melakukan pengkajian (*assessment*) dan pengembangan. Oleh karena itu, kompetensi yang dimiliki SDM pemerintah daerah perlu dikembangkan dan diselaraskan dengan visi, misi dan tujuan pemerintah daerah tersebut. Sehingga, diperlukan lembaga yang menangani pengembangan SDM agar selaras dengan kebutuhan organisasi.

Oleh karena itu, dalam mengelola SDM pemerintah daerah diperlukan kegiatan *assessment center* dan *development center* untuk mengoptimalkan kinerja dan kompetensi pegawai di lingkungan pemerintah daerah dengan mengacu pada kompetensi jabatan struktural dan fungsional serta tugas pokok dan fungsi setiap SOPD. Selain itu perlu juga dilakukan upaya penyelarasan (*alignment*) antara visi, misi dan tujuan strategis pemerintah daerah dengan manajemen SDM yang dilaksanakan di masing-masing pemerintahan daerah.

Sementara itu, kegiatan *assessment center* dapat dilakukan dengan memberikan peran yang lebih besar pada Badan Kepegawaian dan Diklat Pemerintah Daerah, sehingga memiliki kewenangan untuk melakukan *assessment* kepegawaian agar ada kesesuaian antara ketersediaan pegawai dan kebutuhan untuk perwujudan visi dan misi. Dan kegiatan *development center* dapat dilakukan di Badan Kepegawaian dan Diklat Pemerintah Daerah untuk pengembangan yang bersifat penjenjangan, sedangkan untuk pengembangan kompetensi dapat dilakukan di Badan Kepegawaian dan Diklat, Sanggar Kegiatan

Belajar dan Balai Latihan Kerja Industri. Selain itu, perguruan tinggi juga dapat dimanfaatkan pula untuk meningkatkan taraf kompetensi pegawai. Dengan demikian semua potensi kegiatan pengembangan yang dimiliki Pemerintah Daerah dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Dalam hal ini, pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian diarahkan untuk menunjang pelaksanaan fungsi *assessment center* dan *development center* di samping untuk melayani kebutuhan manajemen strategis SDM masing-masing pemerintah daerah.

Kepustakaan

- ASB (tanpa tahun). *Deskripsi Aplikasi Digital Competency Assessment Center (DCAC)*. Bandung: ASB.
- Becker, B.E. dan Huselid, M.A. 2006. "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?" dalam *Journal of Management* Vol. 32 No. 6.
- Burns, P. 2008. *Effective Recruitment*. Tanpa Penerbit
- Byham, W.C. 2007. *The Assessment Center Method and Methodology: New Applications and Technologies*. Pittsburg: Development Dimension International.
- Djojosoekarto, A. et.al. (ed.). 2008. *Membangun Sistem Integritas dalam Pemberantasan Korupsi di Daerah*. Jakarta: Bappenas.
- Joko, F (tanpa tahun). *Management Assessment Center BPKP*. Jakarta: BPKP.
- Mazen, Sh.E. dan D.I el-Kayali. 2007. *Conceptual Design for a Strategic Human Resources Quality Management System*. Cairo: Cairo University.
- Mukherji, A. dan S Misra. 2004. *Everything You Wanted to Know about Assessment Centres*. New Delhi: TATA Management Training Center.
- Personnel Administration Office Government of Alberta. 2003. *Strategic Human Resources Management*. Montreal: Government of Alberta.
- Siddique, Z. 2007. "The Influence of Strategic Human Resource Management on Emotional Competence", dalam *International Review of Business Research Papers*, Vol. 3/No. 4 October 2007.
- Speigel, R.S., N.L Conklin dan D.M Boothe. 1992. *Assessment Center Methodology as a Tool for Leadership Education*. Washington, D.C: The Educational Resources and Information Center.
- The British Psychological Society. 2001. *Design, Implementation and*

**Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia
Aparatur Pemerintah Daerah**

- Evaluation of Assessment and Development Centres: Best Practice Guidelines* Leicester: Psychological Testing Centre.
- U.S. Office of Personnel Management. 1999. *Strategic Human Resources Management*, Washington, D.C: U.S. Office of Personnel Management.