



PENILAIAN KOMPETENSI DAN MANAJEMEN TALENTA DALAM PENGEMBANGAN KARIER ASN (Competency Assessment and Talent Management in ASN Career Development)

Taufik H. Simatupang

Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM, Jakarta

taufikhsimatupang73@gmail.com

Tulisan Diterima: 21-07-2021; Direvisi: 15-10-2021; Disetujui Diterbitkan: 19-10-2021

DOI: <http://dx.doi.org/10.30641/kebijakan.2021.V15.447-472>

ABSTRAK

Reformasi birokrasi pemerintahan di bidang Sumber Daya Manusia pada hakikatnya adalah bagaimana melakukan manajemen Aparatur Sipil Negara secara terukur berdasarkan kompetensi yang dimilikinya. Permasalahan yang ingin dijawab dalam kajian ini adalah bagaimana pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dan pentingnya manajemen talenta, yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dan manajemen talenta dalam pengembangan karier pegawai selama ini. Metode kajian menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, bersifat deskriptif analisis, bentuk kajian evaluatif dengan memanfaatkan data sekunder dan data primer. Hasil kajian menyimpulkan bahwa Kemenkumham sampai saat ini belum memanfaatkan hasil penilaian kompetensi dalam pengembangan karier ASN dan belum menggunakan konsep manajemen talenta. Oleh karena itu Kemenkumham perlu segera menerbitkan Permenkumham tentang penggunaan konsep manajemen talenta dalam pengembangan karier ASN di Kemenkumham yang mengakomodir 4 indikator (kualifikasi, penilaian kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi).

Kata kunci: penilaian kompetensi; manajemen talenta; solusi

ABSTRACT

Reform of the government bureaucracy in the field of Human Resources is essentially how to manage the State Civil Apparatus in a measurable manner based on its competence. The problem to be answered in this study is how to use the results of the competency assessment and the importance of talent management, which aims to determine the extent to which the results of competency assessment and talent management have been utilized in employee career development so far. The study method uses a quantitative and qualitative approach, is descriptive, and is an evaluative study using secondary and primary data. The results of the study concluded that the Ministry of Law and Human Rights has not yet utilized the results of competency assessments in ASN career development and has not used the concept of talent management. Therefore, the Ministry of Law and Human Rights needs to immediately issue a Minister of Law and Human Rights concerning the use of the concept of talent management in ASN career development at the Ministry of Law and Human Rights which accommodates 4 indicators (qualification, competency assessment, performance assessment, and organizational needs).

Keywords: competency assessment; talent management; solutions

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kebijakan reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik dan menjadi bagian penting dalam meningkatkan pelaksanaan pembangunan nasional,¹ termasuk di Kementerian Hukum dan HAM yang memiliki tugas untuk menyelenggarakan urusan di bidang hukum dan hak asasi manusia dalam pemerintahan untuk membantu Presiden menyelenggarakan pemerintahan negara.²

Reformasi birokrasi pada hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara.³

Perilaku korupsi, kolusi dan nepotisme adalah perilaku negatif yang akan merusak nilai-nilai dasar organisasi, yang pada gilirannya akan memperlambat tercapainya reformasi birokrasi. Untuk meminimalisir perilaku negatif tersebut, salah satu faktor penting dalam manajemen adalah faktor sumber daya manusia, yang dalam birokrasi pemerintah yakni aparatur atau pegawai. Dalam konsep reformasi birokrasi yang ditujukan untuk mewujudkan *world class government*, konsep manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan

derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan promosi, penggajian, dan pemberhentian.⁴

Dalam konteks pelayanan publik pembicaraan tentang reformasi birokrasi menjadi semacam *qonditio sine quanon* yang sesegera mungkin harus bisa diwujudkan. Salah satu indikator keberhasilan reformasi birokrasi adalah tingkat kepuasan masyarakat dalam hal mendapatkan pelayanan publik.⁵

PNS memiliki andil dalam merealisasikan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional. Terselenggaranya pembangunan nasional sangat tergantung pada kemampuan aparatur negara, maka dari itu PNS sudah semestinya memiliki kualitas yang baik agar mampu menjalankan tugasnya secara profesional, adil, bertanggung jawab, tepat dan benar.⁶

Oleh karena itu diperlukan manajemen dan pengelolaan yang terukur untuk menghasilkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.⁷ Hal ini menjadi penting karena pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara selama ini belum didasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi

1 Haryono, "Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Di Kementerian Hukum Dan HAM," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 3 (2016): 227–242.
2 Trisapto Wahyudi Agung Nugroho, "Analisis E-Government Terhadap Pelayanan Publik Di Kementerian Hukum Dan HAM," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 3 (2016): 279–296.
3 Dida Daniarsyah, "Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis)," *Civil Service* 11, no. 2 (2017): 39–47.

4 R. Bambang Soeprihantanto Galih Wibowo, "Manajemen Inovasi: Promosi Dalam Mendukung Sistem Merit Di BKD Provinsi Jawa Barat," *Jurnal Manajemen Publik dan Kebijakan Publik* 2, no. 1 (2020): 1–10.
5 Taufik H. Simatupang, "Analisa Yuridis Peralihan Tempat Pemeriksaan Imigrasi Bandar Udara Internasional Halim Perdana Kusuma Ke Dalam Wilayah Kerja Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Jakarta Selatan," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 2 (2016): 131–140.
6 Nizar Apriansyah, "Evaluasi Pola Karier Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 11, no. 1 (2017): 41–58.
7 *Pasal 1 Ayat (5) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.*, n.d.

dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.⁸

Penyelenggaraan dan pengelolaan kebijakan dan manajemen ASN didasarkan pada asas-asas:

1. Kepastian Hukum;
2. Profesionalitas;
3. Proporsionalitas;
4. Keterpaduan;
5. Delegasi;
6. Netralitas;
7. Akuntabilitas;
8. Efektif dan efisien;
9. Keterbukaan;
10. Nondiskriminatif;
11. Persatuan dan Kesatuan;
12. Keadilan dan Kesetaraan; dan
13. Kesejahteraan.⁹

ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip-prinsip:

1. Nilai Dasar;
2. Kode Etik dan Kode Perilaku;
3. Komitmen, Integritas Moral, dan Tanggung Jawab pada Pelayanan Publik;
4. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan Bidang Tugas;
5. Kualifikasi Akademik;
6. Jaminan Perlindungan Hukum dalam Melaksanakan Tugas; dan
7. Profesionalitas Jabatan.¹⁰

Pengembangan karir ASN sebagai Sumber daya Manusia (SDM) profesional yang akan beralih jabatan, mutasi, promosi, maupun untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (PJT), tentunya harus didasarkan pada kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural. Kompetensi yang terukur sesuai dengan kelas dan jenjang jabatan

yang dipersyaratkan, pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja organisasi karena telah menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya (*right man on the right place*).

Pengembangan karier ASN dalam konteks penempatan pegawai merupakan proses organisasi untuk menempatkan seseorang pada suatu posisi untuk menjalankan tugas dan fungsi tertentu.¹¹ Hal ini sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, khususnya dalam area perubahan penataan kebutuhan organisasi. Salah satu indikator manajemen SDM adalah pendidikan pegawai yang harus sesuai dengan kebutuhan organisasi,¹² karena ketidaksesuaian akan memperlambat kinerja organisasi.¹³

Pengembangan karier PNS tentu tidak hanya diukur dari unsur kompetensi tetapi juga mempertimbangkan unsur yang lain. Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan organisasi. Pengembangan karier PNS dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang pegawai ASN yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya.¹⁴ Kualifikasi dalam kamus Besar Bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai

8 Lihat Dalam *Konsideran Menimbang Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.*, n.d.

9 *Pasal 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.*, n.d.

10 Ibid.

11 Insan Firdaus, "Analisa Kebijakan Penerapan Sistem Merit Dalam Penempatan Lulusan Politeknik Ilmu Pemasarakatan Dan Politeknik Imigrasi," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 15, no. 2 (2021): 271–286.

12 Haryono, "Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Di Kementerian Hukum Dan HAM RI," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 3 (2016): 227–242.

13 Haryono dan Imam Lukito, "Optimalisasi Pendidikan Dan Pelatihan Metode E-Learning Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan HAM," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 14, no. 2 (2020).

14 *Pasal 1 (15) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil.*, n.d.

pendidikan khusus untuk memperoleh suatu keahlian, keahlian yang diperlukan untuk melakukan sesuatu (menduduki jabatan dan lain sebagainya). Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja.¹⁵ Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier.¹⁶ Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.¹⁷

Kompetensi yang diukur meliputi kompetensi teknis, yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis, kemudian kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan, dan kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.¹⁸

Standar kompetensi jabatan PNS

-
- 15 *Pasal 1 (1) Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.*, n.d.
- 16 *Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.*, n.d.
- 17 *Pasal 69 Ayat (4) Dan (5) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.*, n.d.
- 18 *Pasal 69 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.*, n.d.

pada dasarnya adalah suatu gambaran pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk menduduki dan melaksanakan tugas jabatan tertentu. Kompetensi yang harus dimiliki seperti kompetensi manajerial yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Di samping itu ada pula kompetensi sosial kultural yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan.¹⁹

Penilaian Kompetensi manajerial dan sosial kultural yaitu suatu proses membandingkan kompetensi yang dimiliki PNS dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode *assessment center* yaitu metode terstandar yang dilakukan untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan dengan menggunakan beberapa alat ukur atau simulasi berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa orang *assessor*.²⁰ Pejabat pembina kepegawaian wajib menggunakan hasil penilaian kompetensi sebagai dasar dalam pembinaan kepegawaian, baik untuk pengisian dalam jabatan, pengembangan karir, maupun pengembangan kompetensi

-
- 19 *Pasal 1 Ayat (7), (8) Dan (9) Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.*, n.d.
- 20 *Pasal 1 Ayat (10), (11) Dan (12) Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.*, n.d.

pegawai.²¹

Namun demikian dari hasil *roadshow* Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM (Balitbangkumham) ke Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) pada tahun 2020, beberapa fakta masalah yang teridentifikasi bahwa, Pertama sejak tahun 2016 BPSDM Kementerian Hukum dan HAM telah memiliki *assesment centre* yang diakui BKN dengan predikat A. Kedua hasil uji kompetensi belum terdokumentasi dengan baik dalam bentuk *database*. Ketiga hasil uji kompetensi belum sepenuhnya digunakan oleh instansi pembina kepegawaian dalam pengambilan kebijakan pengembangan karir pegawai, baik untuk alih jabatan, mutasi, promosi, maupun untuk pengisian JPT.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka perlu kiranya dilakukan kajian tentang Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi dalam Rangka Pengembangan Karier Pegawai dan Kinerja Organisasi.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dalam pengembangan karir pegawai ?
2. Bagaimana pentingnya manajemen talenta dalam pengembangan karir pegawai ?

Tujuan

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dalam pengembangan karir pegawai;
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pentingnya manajemen talenta dalam pengembangan karir pegawai.

Metode Penelitian

1. Pendekatan

Kajian ini didekati dengan pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan sebagai strategi untuk mengumpulkan dan memanfaatkan semua informasi yang terkait dengan rumusan permasalahan. Pendekatan kuantitatif dilakukan secara terbatas untuk mengukur distribusi frekuensi dari jawaban-jawaban responden yang terkait dengan rumusan masalah.

2. Tipologi

Kajian ini mengikuti tipologi yang bersifat deskriptif analisis yang bertujuan untuk menggambarkan kondisi yang sebenarnya di lapangan sekaligus melakukan analisis atas temuan data. Bentuk kajian adalah evaluatif yang bertujuan untuk melihat tingkat keberhasilan suatu program. Ditinjau dari sudut penerapannya, kajian ini adalah kajian terapan (*applied research*) yang bertujuan untuk memecahkan permasalahan secara praktis, aplikatif dan dapat digunakan sebagai data bagi Pimpinan Kemenkumham.

3. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam kegiatan kajian ini adalah data sekunder yang dikumpulkan melalui penelusuran literatur (*library research*) dan data primer (*field research*) yang dikumpulkan dari setiap subjek data (unit/orang). Sedangkan alat pengumpulan data primer adalah angket yang berisi daftar pertanyaan secara tertulis yang ditujukan kepada responden melalui mekanisme *online sistem* dengan menggunakan *google link*.

4. Teknik Penarikan Sampel

Sampel dalam kajian ini menggunakan rumus Slovin dengan menarik sampel dari seluruh populasi Kantor Wilayah (Kanwil) Kemenkumham di seluruh Indonesia, yaitu:

21 *Pasal 31 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*, n.d.

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

Dimana:

N = Ukuran sampel

N = Populasi

e = Prosentasi kelonggaran ketidakterikatan karena kesalahan pengambilan sampel yang masih diinginkan

$$n = \frac{34}{1 + (34 \times 0,05^2)}$$

$$= 31,33$$

$$= 31$$

5. Lokasi Penelitian dan Responden

Dalam rangka memaksimalkan data dengan tetap mempertimbangkan ketersediaan anggaran dan kondisi pandemi, maka tim akan mengambil data secara *online sistem* dengan menggunakan *google link*.

PEMBAHASAN

Pemanfaatan Penilaian Kompetensi dalam Pengembangan Karier ASN

1. Pengembangan Karier Pegawai dan Kinerja Organisasi

Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2017). Sedangkan menurut Sinambela (2016) pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karier pegawainya, yang disebut manajemen karier, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karier. Dalam program pengembangan karier perlu memperhatikan tiga hal, yaitu pengembangan karier terintegrasi dengan perencanaan SDM, hubungan antara perencana karier dengan pengembangan karier, dan kebutuhan

pekerja. Pengembangan karier sangatlah penting bagi individu maupun organisasi. Praktik pengembangan karier sebagaimana dikemukakan Bernadin dan Russell (2013), dapat meningkatkan kepuasan karier pegawai dan meningkatkan efektifitas organisasi. Pegawai yang tidak melihat banyak kesempatan untuk maju atau sama sekali tidak akan mengalami frustrasi, yang dapat membawa penurunan komitmen terhadap organisasi, penurunan kinerja pegawai, dan peningkatan hasrat keluar dari organisasi. Menurut Siagian (2015), bahwa terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karier pegawai, yaitu prestasi kerja memuaskan, pengenalan oleh pihak lain, kesetiaan pada organisasi, pembimbing dan sponsor, dukungan para bawahan, kesempatan untuk bertumbuh, dan berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.²²

Pengembangan karier, akan meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja baik di lingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Gomes (2003) berpendapat, dari sudut pandang pegawai, pengembangan karier memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karier di masa akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para pegawainya.

²² Jumawan dan Martin Tanjung Mora, "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi," *Jumawan dan Martin Tanjung Mora* 3, no. 3 (2018): 1–10.

Bagi perusahaan, pengembangan karier memberikan beberapa jaminan, bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan kosong di waktu mendatang. Sehingga pengembangan karier memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan dikarenakan pengembangan karier merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan pembinaan kariernya.²³

Pengembangan karier yang tertata dengan baik akan menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja, etos kerja dan dedikasi yang baik pula. Kinerja yang baik adalah kinerja yang didasarkan pada pengetahuan dan inovasi yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Hasil penelitian²⁴ menunjukkan dukungan empiris adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel *knowledge management* terhadap kinerja organisasi, hal ini sesuai dengan penelitiannya Barney (1991) yang menyatakan bahwa *knowledge management* telah muncul sebagai sumber dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Knowledge management* merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik (Megantoro et al., 2014). Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, hasil penelitian ini mendukung penelitian (Zheng et al., 2010)

Hasil penelitian²⁵ juga menunjukan bahwa pengaruh positif *knowledge management* terhadap kinerja organisasi hal ini mendukung pernyataannya dari Nonaka

dan Takeuchi (1995) yang menyatakan bahwa bahwa inovasi berkaitan dengan *knowledge* yang dapat digunakan untuk menciptakan produk atau proses dan layanan baru guna meningkatkan *competitive advantage* dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu berubah. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi. Penelitian ini mendukung penelitiannya Martins dan Terblanche (2003) yang menyatakan bahwa untuk keberhasilan inovasi dan mengadopsi kemajuan teknologi, perusahaan harus mampu untuk memenuhi persyaratan dalam hal perilaku internal dan hubungan eksternal pada saat bersamaan.

Konsepsi pengembangan karier tentu tidak bisa dilepaskan dari bagaimana organisasi mengelola (*me manage*) karyawannya sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuannya. Dalam Pasal 1 ayat (5) Undang-undang Nomor 5 tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) disebutkan bahwa manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 55 ayat (1) UU ASN meliputi: penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua serta perlindungan.

2. Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi dalam Konsep Merit Sistem

Di dalam Pasal 51 UU ASN disebutkan bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Sistem merit sendiri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 UU ASN adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar

23 Ibid.

24 dan Bambang Tjahjadi Navik Puryantini, Rofikotul Arfati, "Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi Di Organisasi Penelitian Pemerintah," *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia* 2, no. 2 (2017): 21–38.

25 Ibid.

dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap dasar serta nilai yang dicerminkan ke dalam kebiasaan berpikir, bertindak yang sifatnya berkembang dinamis, dan terus menerus serta dapat diraih setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan dilakukan secara terus menerus, akan membuat seseorang menjadi kompeten. Dimensi yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut:

1. *Understanding* atau pemahaman yaitu kedalaman kognitif yang dimiliki seseorang;
2. *Skill* atau kemampuan, yaitu keterampilan atau bakat yang dimiliki oleh individu untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya;
3. *Knowledge* atau pengetahuan yaitu kesadaran dalam bidang kognitif yang berarti mengetahui apa yang harus diperbuat;
4. *Interest* atau minat, yaitu kecenderungan seseorang yang tinggi terhadap sesuatu untuk melakukan suatu perbuatan;
5. *Attitude* atau sikap, reaksi seseorang terhadap rangsangan yang datang dari luar, yaitu rasa suka atau tidak suka;
6. *Value* atau nilai yaitu suatu standart perilaku atau sikap yang dipercaya secara psikologis.²⁶

Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil membagi pengertian kompetensi ke dalam 3 kategori, yaitu:

1. Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi;

2. Kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan;
3. Kompetensi sosial kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Lebih lanjut dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) Nomor 23 tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil disebutkan pula bahwa penilaian kompetensi adalah suatu proses membandingkan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pemegang jabatan atau calon pemegang jabatan. Metode yang digunakan dalam penilaian adalah *assessment center* yaitu metode terstandar yang dilakukan untuk menilai dan mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan PNS dalam suatu jabatan dengan menggunakan alat ukur simulasi paling kurang 2 (dua) simulasi disamping alat ukur psikotes, kuesioner kompetensi, dan wawancara kompetensi berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa Assessor.

Mekanisme penilaian kompetensi dilakukan oleh Unit Penilaian Kompetensi (UPK) atau Tim Penilai Kompetensi (TPK) yang melaksanakan tugasnya secara independen. Hasil penilaian kompetensi PNS diserahkan kepada kepala instansi pengguna untuk digunakan dalam pengelolaan PNS berbasis kompetensi yang berlaku selama 2 (dua) tahun.

²⁶ Munawar Noor dan Muharsih, "Penilaian Kompetensi ASN Dalam Implementasi Merit Sistem," *Public Service and Governance Journal* 1, no. 2 (2020): 1–21.

Prinsip-prinsip penilaian kompetensi manajerial dilaksanakan dengan memerhatikan:

1. Obyektif, artinya hasil penilaian kompetensi menggambarkan potensi dan kompetensi sesungguhnya yang dimiliki PNS;
2. *Valid*, artinya hasil penilaian harus menjamin keakuratan kompetensi yang akan dinilai;
3. *Reliabel*, artinya hasil penilaian harus mencerminkan konsistensi kompetensi yang dimiliki PNS dalam kurun waktu tertentu;
4. Transparan, artinya hasil penilaian kompetensi yang menggambarkan potensi dan kompetensi yang dimiliki PNS dapat diketahui oleh PNS yang dinilai dan pejabat yang berwenang.

Alat ukur yang digunakan dalam penilaian kompetensi manajerial, antara lain terdiri dari:

1. Psikotes;
2. Wawancara kompetensi yaitu penilaian dengan menggunakan panduan wawancara terstruktur yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan diduduki;
3. Kuesioner kompetensi, yaitu penilaian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan diduduki; dan
4. Simulasi, antara lain:
 - a. *n-Tray*
Merupakan simulasi dari situasi nyata yang dihadapi pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, dimana assessee diberikan tugas untuk merespon masalah-masalah yang terkandung pada berkas-berkas soal yang diberikan.
 - b. *Proposal Writing*
Merupakan simulasi yang menugaskan assessee untuk membuat proposal tertulis.

- c. Presentasi
Merupakan simulasi yang menugaskan assessee untuk menyampaikan suatu informasi atau permasalahan dan penyelesaian permasalahan di hadapan orang lain secara sistematis.
- d. Analisis Kasus
Merupakan simulasi yang menugaskan assessee untuk menyelesaikan kasus yang diberikan.
- e. *Leaderless Group Discussion (LGD)*
Merupakan simulasi yang dilakukan dengan menggunakan satu atau beberapa persoalan yang harus diselesaikan secara bersama oleh para assessee.
- f. *Role Play*
Merupakan simulasi yang menugaskan Assessee untuk berperan sesuai dengan perintah

Kompetensi teknis sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 angka 4 Perka BKN Nomor 7 tahun 2020 adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku kerja yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang berkaitan khusus dengan bidang teknis jabatan atau keterampilan tertentu dari Pegawai ASN yang diakui dengan pemberian sertifikasi. Lebih lanjut dalam Pasal 2 disebutkan bahwa penyelenggaraan sertifikasi kompetensi teknis manajemen ASN dilaksanakan berdasarkan prinsip independen, bertanggung jawab, kesesuaian perangkat, personel, dan metode serta obyektif. Sertifikasi kompetensi teknis manajemen ASN sendiri, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, bertujuan untuk:

1. Memberikan akuntabilitas kepada masyarakat sebagai penerima layanan;
2. Memastikan Kompetensi Pegawai ASN dalam menyelenggarakan manajemen ASN;

3. Mewujudkan sistem pelayanan berbasis Kompetensi pada pengelolaan manajemen ASN;
4. Memberikan gambaran kebutuhan pengembangan Kompetensi;
- 5 Mewujudkan efisiensi pelaksanaan tugas pegawai ASN pada instansi pemerintah menuju efisiensi nasional;
- g. Memastikan produktivitas dan kinerja pegawai ASN pada instansi pemerintah; dan
- h. Menyelenggarakan uji kompetensi teknis secara valid, andal, adil, dan fleksibel.

Hasil penilaian kompetensi adalah aspek penting dalam pengembangan karier pegawai disamping kualifikasi, penilaian kinerja, dan kebutuhan organisasi, oleh karena itu setiap organisasi pemerintah wajib untuk memanfaatkannya. Hal ini sebagaimana dimaksud dalam Pasal 31 Perka BKN Nomor 26 tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang menyebutkan bahwa pejabat pembina kepegawaian wajib menggunakan hasil penilaian kompetensi sebagai dasar dalam pembinaan kepegawaian, antara lain meliputi:

1. Pengisian dalam jabatan;
2. Pengembangan karier;
3. Pengembangan kompetensi pegawai; dan/atau
4. Manajemen talenta.

3. Pengembangan Karier ASN di Kementerian Hukum dan HAM RI

Kajian tentang Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi dalam Rangka Pengembangan Karier Pegawai dan Kinerja Organisasi ini mengambil data pada 31 lokasi Kanwil Kemenkumham di seluruh Indonesia. Kajian dilakukan sebagian besar dengan penyebaran Daftar Pertanyaan (Kuisisioner) melalui *google link* dan sebagian kecil yang

didatangi secara langsung, sebagaimana terlihat dalam tabel di bawah ini:

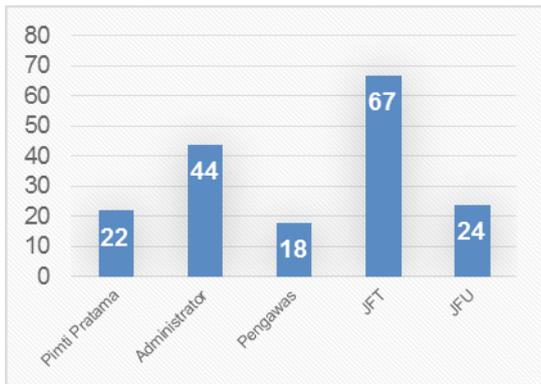
Tabel 1.1. Lokai Kajian

NO.	KANWIL KEMENKUMHAM	NO.	KANWIL KEMENKUMHAM
1.	DKI Jakarta	17.	Kalimantan Barat
2.	Banten	18.	Kalimantan Tengah
3.	Jawa Barat	19.	Kalimantan Timur
4.	Jawa Tengah	20.	Bali
5.	D.I Yogyakarta	21.	Nusa Tenggara Barat
6.	Jawa Timur	22.	Nusa Tenggara Timur
7.	Nangroe Aceh Darussalam	23.	Sulawesi Selatan
8.	Sumatera Utara	24.	Sulawesi Barat
9.	Sumatera Barat	25.	Sulawesi Tengah
10.	Sumatera Selatan	26.	Sulawesi Tenggara
11.	Riau	27.	Sulawesi Utara
12.	Riau Kepulauan	28.	Gorontalo
13.	Jambi	29.	Maluku
14.	Bangka Belitung	30.	Maluku Utara
15.	Bengkulu	31.	Papua
16.	Lampung		

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Dari 31 Kanwil Kemenkumham yang menjadi sampel kajian ini sampai dengan tahap pentabulasian akhir diperoleh responden sebanyak 175 orang dengan karakteristik terdiri dari Pimpinan Tinggi Pratama/Kepala Divisi, Pejabat Administrator/Kabid/Kabag, Pejabat Pengawas/Kasubbid/Kasubag, Pejabat Fungsional/JFT dan Pejabat Fungsional Umum/JFU, dengan persebaran data tertinggi sebanyak 67 orang Pejabat Fungsional dan terendah sebanyak 22 orang Pimpinan Tinggi Pratama, sebagaimana terlihat dalam grafik di bawah ini:

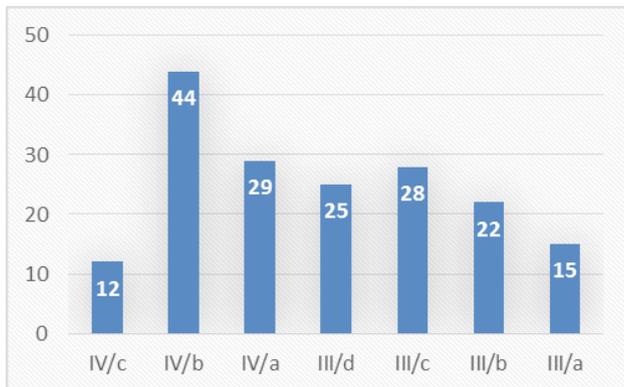
Grafik 1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Karakteristik responden berdasarkan kepangkatan persebaran data tertinggi sebanyak 44 orang Pembina Tk I (IV/b) dan terendah sebanyak 12 orang Pembina Utama Muda (IV/c), sebagaimana terlihat dalam grafik di bawah ini:

Grafik 1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Kepangkatan



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Pengembangan karier ASN di Kemenkumham layaknya pengembangan karier di setiap kementerian dan lembaga yang ada di instansi pemerintah tentunya tunduk kepada regulasi yang sudah ditetapkan oleh KemenpanRB dan BKN. Pengembangan karier ASN mulai dari rekrutmen, mutasi, promosi, diklat dan lain sebagainya wajib mempertimbangkan 4 aspek yaitu: kompetensi, kualifikasi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi yang dilaksanakan secara terbuka, terukur dan tidak diskriminatif.

Kajian ini mencoba memotret persepsi responden terhadap pengembangan karier ASN di Kemenkumham. Keempat aspek tersebut kemudian diturunkan kedalam 15 indikator/pernyataan yang dihitung dengan menggunakan rumus skala likert. Hasilnya adalah 92,27, artinya persepsi responden terhadap pengembangan karier ASN di Kemenkumham menunjukkan nilai yang sangat positif, sebagaimana terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.2. Persepsi Responden Terhadap Pengembangan Karier ASN di Kemenkumham

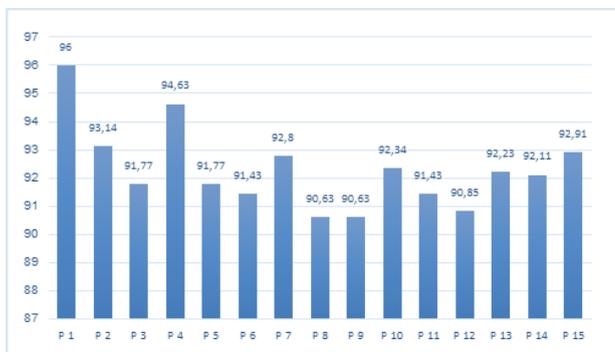
NO.	PERNYATAAN	SS	S	RG	TS	STS
1.	Pengembangan karier di Kemenkumham adalah bagian manajemen ASN	145	27	2		1
2.	Manajemen ASN di Kemenkumham menerapkan merit sistem dan kebutuhan organisasi	124	43	7	1	
3.	Kemenkumham memiliki dokumen kompetensi jabatan	114	52	8		1
4.	Kemenkumham memiliki dokumen profile PNS	134	37	3		1
5.	Promosi jabatan di Kemenkumham berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi	114	48	11	1	1
6.	Mutasi jabatan di Kemenkumham berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi Mutasi	113	50	11	1	
7.	Pendidikan dan pelatihan di Kemenkumham berdasarkan penilaian kompetensi dan kebutuhan pegawai	117	53	5		
8.	Kemenkumham memiliki pola karir yang jelas	107	56	10	2	
9.	Pengembangan karir di Kemenkumham berdasarkan prinsip kepastian, profesionalisme, transparansi dan keberlanjutan	108	54	11	2	
10.	Kemenkumham memiliki dokumen analisis jabatan	113	57	5		
11.	Kemenkumham memiliki dokumen analisis beban kerja	108	60	6	1	
12.	Kemenkumham memiliki dokumen evaluasi jabatan	105	62	7		1

13.	Kemenkumham memiliki dokumen analisis kebutuhan pegawai	113	56	6		
14.	Kemenkumham memiliki dokumen standard kompetensi jabatan	113	57	4		1
15.	Kemenkumham memiliki dokumen klasifikasi atau rumpun jabatan	119	52	3		1
TOTAL		1747	764	99	8	7
TOTAL x nilai likert		8735	3056	297	16	7
TOTAL likert		12111				
TOTAL responden		175				
NILAI SKOR TERTINGGI		875				
TOTAL likert : Jumlah Pernyataan		807,4				
NILAI LIKERT		$807,4 : 875 \times 100 = 92,27$				

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Dari 15 indikator/pernyataan, 3 pernyataan yang memiliki nilai tertinggi adalah pernyataan tentang pengembangan karier di Kemenkumham adalah bagian manajemen ASN, manajemen ASN di Kemenkumham menerapkan merit sistem dan kebutuhan organisasi dan Kemenkumham memiliki dokumen profile PNS. Kemudian 3 pernyataan terendah adalah kemenkumham memiliki pola karier yang jelas, pengembangan karier di Kemenkumham berdasarkan prinsip kepastian, profesionalisme, transparansi dan berkelanjutan, dan Kemenkumham memiliki dokumen evaluasi jabatan, sebagaimana terlihat dalam grafik di bawah ini:

Grafik 1.3. Persepsi Responden dalam Tiap Pernyataan Atas Pengembangan Karier ASN di Kemenkumham

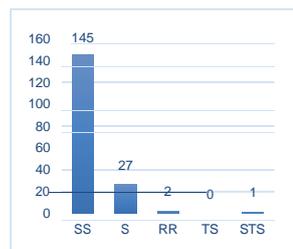


Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

4. Pentingnya Penilaian Kompetensi Sebagai Bagian Dari Manajemen ASN

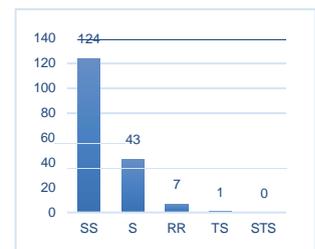
Hasil kajian terkait persepsi responden terhadap pentingnya penilaian kompetensi sebagai bagian dari manajemen ASN menunjukkan angka yang positif. Hal ini ditunjukkan dari 175 responden, 145 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa pengembangan karier di Kemenkumham adalah bagian dari manajemen ASN, demikian pula 124 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa manajemen ASN di Kemenkumham menerapkan merit sistem dan kebutuhan organisasi, sebagaimana terlihat dalam grafik di bawah ini:

Grafik 1.4. Pengembangan karier di Kemenkumham adalah bagian manajemen ASN



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Grafik 1.5. Manajemen ASN di Kemenkumham menerapkan merit sistem dan kebutuhan organisasi



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Namun demikian ketika didalami secara kualitatif ada begitu banyak pendapat/pandangan responden atas penilaian kompetensi sebagai bagian dari manajemen ASN di Kemenkumham. Pertama, memastikan agar peningkatan kapasitas disesuaikan dengan kompetensi dan peta jabatan pegawai. Kedua, penilaian kompetensi tidak hanya diperuntukkan untuk JFT dan jabatan teknis saja tetapi juga dilakukan terhadap JFU, Administrator dan Pengawas. Ketiga, transparansi atas hasil ujian kompetensi belum dilaksanakan sehingga sulit dijadikan dasar pengembangan karier ASN. Keempat, penilaian dan pengembangan kompetensi harus dilakukan secara berkala dan menyeluruh terhadap semua pegawai.

Dari persebaran data di atas dapat dianalisis bahwa, persepsi responden secara kuantitatif terhadap pengembangan karier ASN di Kemenkumham berbasis merit sistem dan penilaian kompetensi tidak bebanding lurus dengan pendapat/pandangan mereka secara kualitatif. Responden meragukan peningkatan kapasitas ASN selama ini dilakukan berdasarkan penilaian kompetensi dan peta jabatan. Peningkatan kapasitas pengetahuan (*knowledge*) tidak tepat sasaran. Inovasi melalui peningkatan pengetahuan, sebagaimana pandangan Nonaka dan Takeuchi (1995) yang bertujuan untuk menciptakan produk atau proses dan layanan baru guna meningkatkan *competitive advantage* dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu berubah, belum dapat diwujudkan.

Fakta menunjukkan bahwa penilaian kompetensi selama ini belum dilakukan secara berkala, terjadwal dan menyeluruh terhadap semua pegawai. Kemudian persoalan transparansi dan hasil penilaian kompetensi yang belum dilakukan secara berkala. Hal ini menjadi penting karena salah satu prinsip dari penilaian kompetensi adalah transparansi, artinya hasil penilaian kompetensi yang menggambarkan potensi dan kompetensi yang dimiliki PNS dapat diketahui oleh PNS yang dinilai dan pejabat yang berwenang. Termasuk juga pemanfaatan hasil penilaian kompetensi oleh Pembina Kepegawaian, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 31 Perka BKN Nomor 26 tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang mengatur bahwa pejabat pembina kepegawaian wajib menggunakan hasil penilaian kompetensi sebagai dasar dalam pembinaan kepegawaian, mulai dari pengisian dalam jabatan, pengembangan karier, pengembangan kompetensi pegawai, dan manajemen talenta. Fakta lain misalnya Kanwil Kementerian Hukum dan HAM

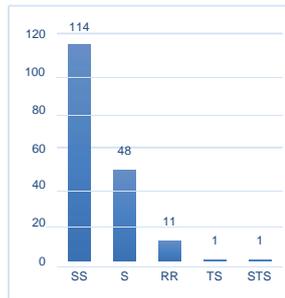
Bengkulu kesulitan melakukan *open bidding* untuk pejabat eselon V terkendala karena 17 orang calon pelamar tidak ada hasil penilaian uji kompetensinya.²⁷

5. Kebutuhan Promosi, Mutasi, Pelatihan Berdasarkan Kualifikasi dan Penilaian Kinerja

Hasil kajian terkait persepsi responden terhadap kebutuhan promosi, mutasi, pelatihan berdasarkan kualifikasi dan penilaian kinerja menunjukkan angka yang positif. Hal ini ditunjukkan dari 175 responden, 114 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa promosi jabatan di Kemenkumham berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi, demikian pula 113 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa mutasi jabatan di Kemenkumham berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi, dan 117 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa pendidikan dan pelatihan di Kemenkumham berdasarkan penilaian kompetensi dan kebutuhan pegawai. Kemudian 107 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa Kemenkumham memiliki pola karier yang jelas, dan 108 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa pengembangan karier di Kemenkumham berdasarkan prinsip kepastian, profesionalisme, transparansi dan keberlanjutan, sebagaimana terlihat dalam beberapa grafik di bawah ini:

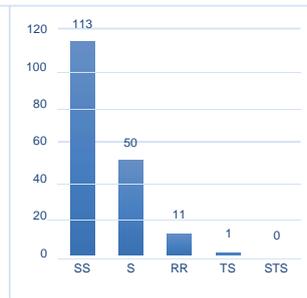
²⁷ "Temuan Kajian Dari Hasil FGD Pemaparan Draft Proposal Kajian Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi Dalam Rangka Pengembangan Karier Pegawai Dan Kinerja Organisasi, Melalui Zoom Meeting, 16 Maret 2021.," n.d.

Grafik 1.6. Promosi jabatan di Kemenkumham berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi



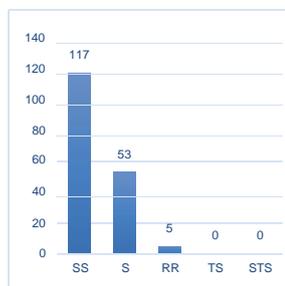
Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Grafik 1.7. Mutasi jabatan di Kemenkumham berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi



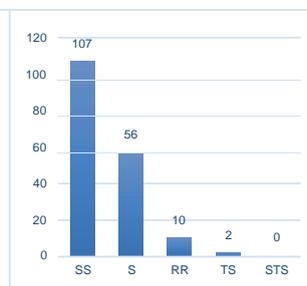
Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Grafik 1.8. Diklat di Kemenkumham berdasarkan penilaian kompetensi dan kebutuhan pegawai



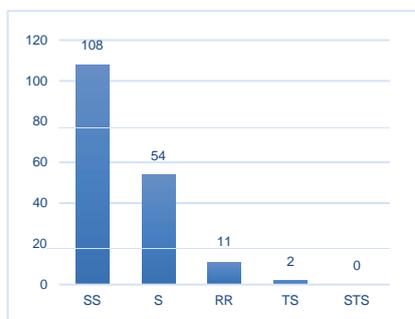
Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Grafik 1.9. Kemenkumham memiliki pola karier yang jelas



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Grafik 1.10. Pengembangan karier di Kemenkumham berdasarkan prinsip kepastian, profesionalisme, transparansi dan berkelanjutan



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Namun demikian ketika didalami secara kualitatif ada begitu banyak pendapat/pandangan responden atas aspek kebutuhan promosi, mutasi, pelatihan berdasarkan kualifikasi dan penilaian kinerja di Kemenkumham. Pertama, pola karier harus memperhatikan kualifikasi, kompetensi, kinerja dan loyalitas terhadap organisasi. Kedua, pola promosi dan mutasi tidak diskriminatif, memperhatikan kualitas ASN dan pentingnya penyegaran, misalnya di

tingkat Bidang/Bagian perlu ada mutasi setiap 2 tahun sekali karena faktanya ada pejabat yang sudah 5 tahun tidak pernah mutasi. Ketiga Promosi jabatan di Kemenkumham harus berdasarkan kompetensi dan kebutuhan organisasi yang perekrutannya diseleksi *assesor* yang berintegritas dan bebas dari konflik kepentingan. Keempat, promosi dan mutasi jabatan dilakukan secara berkala maksimal 2 tahun. Kelima, penempatan jabatan struktural harus memperhatikan sebaran pangkat tertinggi ASN yang menjadi stafnya sehingga tidak menyulitkan dalam proses penilaian. Keenam, pola karier, diklat, mutasi dan promosi harus berdasarkan merit sistem, transparan dan berbasis teknologi informasi.

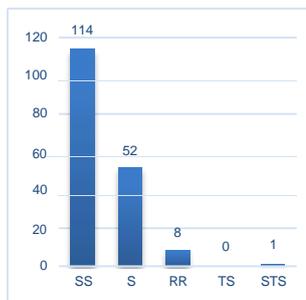
Dari persebaran data di atas dapat dianalisis bahwa, persepsi responden secara kuantitatif terhadap pola karier dalam konteks promosi, mutasi, kebutuhan pelatihan dan lain-lain berdasarkan kualifikasi dan penilaian kinerja, tidak bebanding lurus dengan pendapat/pandangan mereka secara kualitatif. Beberapa fakta hasil kajian secara kualitatif menunjukkan bahwa masih ada pejabat di jabatan tertentu yang tidak mutasi selama 5 tahun, yang pada gilirannya membuat penyegaran dan rotasi dalam organisasi tidak terjadi. Termasuk staf yang memiliki pangkat yang sama dengan atasannya sehingga menyulitkan dalam penilaian dan keraguan responden terhadap independensi *assesor*. Kondisi ini sesungguhnya bukanlah persoalan yang baru kalau tidak dikatakan klasik tapi faktanya memang demikian. Keberhasilan pola karier si setiap organisasi tidak bisa dilepaskan dari bagaimana me *manage* pegawai dari hulu sampai ke hilir, dan keberhasilan me *manage* nya membutuhkan database kepegawaian, mulai dan tidak terbatas ketersediaan data yang meliputi: penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian

dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua serta perlindungan.

6. Dokumen Kepegawaian Sebagai Data Dukung Menjawab Kebutuhan Organisasi

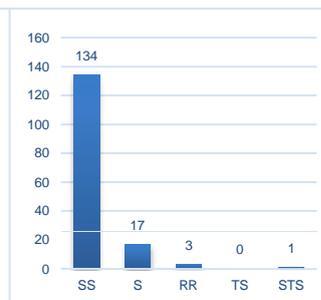
Hasil kajian terkait persepsi responden terhadap aspek dokumen kepegawaian sebagai data dukung kebutuhan organisasi menunjukkan angka yang positif. Hal ini ditunjukkan dari 175 responden, 114 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa Kemenkumham memiliki dokumen kompetensi jabatan, demikian pula 134 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa Kemenkumham memiliki dokumen profile PNS, dan 113 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa Kemenkumham memiliki dokumen analisis jabatan, serta 108 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa Kemenkumham memiliki dokumen analisis beban kerja, sebagaimana terlihat dalam beberapa grafik di bawah ini:

Grafik 1.11. Kemenkumham memiliki dokumen kompetensi jabatan



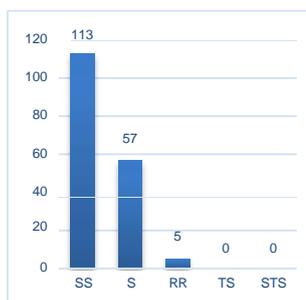
Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Grafik 1.12. Kemenkumham memiliki dokumen profile PNS



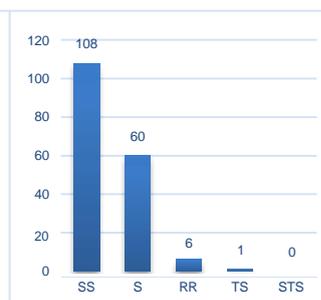
Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Grafik 1.13. Kemenkumham memiliki dokumen analisis jabatan



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

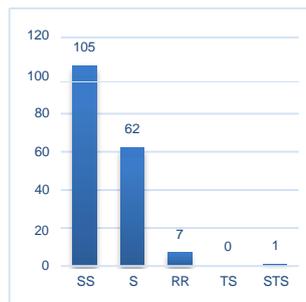
Grafik 1.14. Kemenkumham memiliki dokumen analisis beban kerja



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

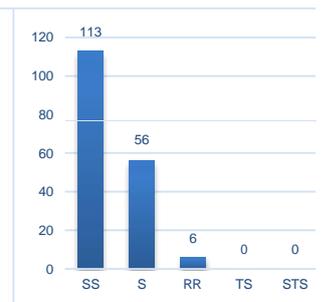
Kemudian 105 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa Kemenkumham memiliki dokumen evaluasi jabatan, demikian pula 113 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa Kemenkumham memiliki dokumen analisis kebutuhan pegawai, dan 113 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa Kemenkumham memiliki dokumen standard kompetensi jabatan, serta 119 responden menjawab sangat setuju atas pernyataan bahwa Kemenkumham memiliki dokumen klasifikasi atau rumpun jabatan, sebagaimana terlihat dalam beberapa grafik di bawah ini:

Grafik 1.15. Kemenkumham memiliki dokumen evaluasi jabatan



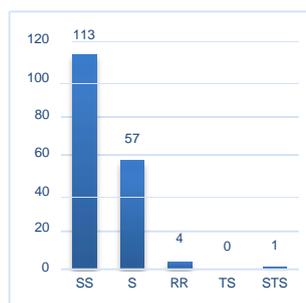
Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Grafik 1.16. Kemenkumham memiliki dokumen analisis kebutuhan pegawai



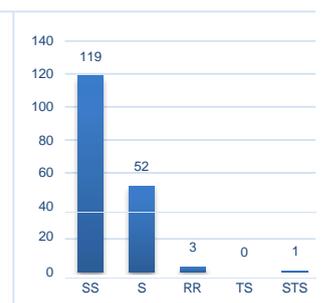
Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Grafik 1.17. Kemenkumham dokumen standar kompetensi jabatan



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Grafik 1.18. Kemenkumham memiliki dokumen klasifikasi atau rumpun jabatan



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah)

Namun demikian ketika didalami secara kualitatif ada begitu banyak pendapat/pandangan responden atas aspek dokumen kepegawaian sebagai data dukung menjawab kebutuhan organisasi di Kemenkumham. Pertama, responden berpandangan bahwa dokumen kepegawaian perlu dikembangkan

secara lebih rinci dan dikomunikasikan antara satu data yang lain. Kedua, Kemenkumham perlu melakukan uji kompetensi untuk seluruh pegawai dan hasilnya diinput ke dalam Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) sehingga menjadi bagian dari profile pegawai yang dapat diakses. Kemudian kompetensi jabatan yang telah disusun dan sudah dapat dilihat di domain kompetensi.kemenkumham.go.id di *publish* dan diinput ke Simpeg sehingga dapat menyajikan *gap* kompetensi dan pegawai bisa melihat *gap* tersebut beserta bagaimana *treatment/* pengembangannya. Apabila data dimaksud dan data lainnya tersedia dan terupdate secara periodik serta dapat disajikan dalam aplikasi Simpeg Kemenkumham, maka jalan menuju pengembangan karier ASN berbasis merit sistem akan dapat diwujudkan. Ketiga, perubahan paradigma dalam pengelolaan data pegawai dan sistem pengembangan karier yang lebih efisien dengan prinsip transparansi, aksesibilitas, profesionalitas, dan keberlanjutan.

Dari persebaran data di atas dapat dianalisis bahwa, persepsi responden secara kuantitatif terhadap dokumen kepegawaian sebagai data dukung menjawab kebutuhan organisasi, jug tidak bebanding lurus dengan pendapat/pandangan mereka secara kualitatif. Beberapa fakta hasil kajian secara kualitatif menunjukkan bahwa persoalan ketersediaan dokumen dan data yang dibutuhkan dalam manajemen pengembangan karier ASN di Kemenkumham menjadi persoalan utama. Peraturan Menteri Hukum dan HAM (Permenkumham) Nomor 8 tahun 2021 tentang Manajemen Karier PNS telah mengatur secara komprehensif bagaimana manajemen ASN tersebut harus dilaksanakan beserta dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk itu. Namun demikian bagaimana implementasi hingga saat ini tentu masih menjadi pertanyaan. Artinya, Permenkumham ini (masih) pedoman

penyelenggaraan manajemen karier PNS di lingkungan Kemenkumham yang disusun untuk menjadi acuan dalam pelaksanaan pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier dan manajemen talenta di Kemenkumham.

Saat ini Kemenkumham sudah memiliki aplikasi Jabatan dan Kompetensi Kementerian Hukum dan HAM, mulai dari Jabatan Struktural, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pelaksana. Di dalam aplikasi Simpeg Kemenkumham melalui fitur Kompetensi, maka akan muncul dua fitur yang bisa dilihat yaitu, pertama pedoman membaca hasil penilaian kompetensi pada Simpeg dan kedua fitur bandingkan dengan jabatan. Namun demikian dari kedua fitur tersebut belum bisa memberikan gambaran kepada pegawai/ASN pengembangan karier seperti apa yang harus dia lakukan ke depan.

Pentingnya Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN

1. Manajemen Talenta dan Peningkatan Kinerja Organisasi

Sejalan dengan perkembangan jaman, manajemen SDM telah mengalami perubahan paradigma. Hingga kini, manajemen SDM telah mengalami tiga periode perubahan, diawali dengan Departemen Personalialia, *Human Resource Strategik*, hingga era *Talent Management* (Afiff, 2013). Untuk memahami mengapa *talent management* menjadi bidang yang begitu penting dewasa ini, akan diuraikan mengenai evolusi manajemen SDM dalam organisasi. Evolusi manajemen SDM terdiri dari tiga tahap, yaitu: Pertama Departemen Personalialia. Pada era tahun 1970-an dan 1980-an fungsi bisnis yang bertanggung jawab dalam mengelola SDM dalam sebuah organisasi sering disebut dengan istilah departemen atau divisi personalialia. Peran departemen ini adalah untuk merekrut dan mempekerjakan pegawai, menggaji, dan memastikan bahwa setiap pegawai memiliki manfaat yang diperlukan. Kegiatan utama

dari fungsi departemen ini adalah mengelola sistem penggajian, sehingga fungsi bisnis dari departemen ini lebih mudah dipahami dengan baik. Kedua *Human Resource Strategic*. Pada periode 1980-an dan 1990-an organisasi semakin menyadari bahwa fungsi SDM semakin penting, sehingga muncullah konsep *human resource strategic*. Dalam periode ini organisasi menyadari bahwa posisi *Vice President human resource* memiliki peran yang jauh lebih besar, terutama dalam hal merekrut orang yang tepat, melatih mereka, menyusun desain dan struktur organisasi, mengembangkan paket kompensasi menyeluruh dan terpadu, termasuk menghitung pembagian saham dan bonus, serta melaksanakan fungsi komunikasi dan pelayanan untuk kesehatan dan kesejahteraan bagi para pekerja. Fungsi kepala personalia kemudian bergeser menjadi *Vice President human resource* yang memiliki peran yang lebih luas dan penting dalam menjalankan strategi bisnis dan eksekusi. Sistem yang dibangun untuk mendukung peran baru ini mencakup rekrutmen dan menetapkan persyaratan kerja, mengembangkan sistem kompensasi menyeluruh dan terpadu, serta mengembangkan sistem manajemen pelatihan dan pengembangan karier para pekerja. Dalam menjalankan fungsi dan peran manajemen ini, departemen SDM kini lebih berfungsi menjadi mitra bisnis organisasi. Ketiga Era Manajemen Talenta (*Talent Management*). Dewasa ini manajemen SDM tengah memasuki babak baru, dengan munculnya istilah *talent management*, yang dilatarbelakangi oleh isu dan fenomena yang berkembang. Tepatnya pada tahun 1997, *talent management* ingin menjawab berbagai tantangan yang dihadapi, seperti bagaimana merekrut SDM secara lebih efektif dan efisien yang berbasis kompetensi; bagaimana cara mengembangkan pemimpin untuk memperkuat budaya, menanamkan nilai-nilai, dan menciptakan suskesi kepemimpinan

berkelanjutan; bagaimana kesenjangan kompetensi dapat diidentifikasi dengan cepat sehingga organisasi dapat memberikan pelatihan, e-learning, atau mengembangkan program untuk mengisi kesenjangan tersebut; bagaimana kita dapat mempekerjakan orang-orang yang tepat; bagaimana cara mengelola para pekerja dengan konsisten dan terukur sehingga setiap pekerja diperlakukan adil, bertanggung jawab, digaji dan dihargai secara sepadan; bagaimana cara mengidentifikasi pekerja berkinerja tinggi sebagai kader penerus untuk menduduki posisi kunci di seluruh organisasi, dan untuk memastikan bahwa organisasi bersikap fleksibel dan responsif dalam menanggapi kebutuhan para pekerja; serta bagaimana organisasi dapat memberikan pembelajaran yang lebih relevan, fleksibel, nyaman, dan tepat waktu.²⁸

Ada begitu banyak pandangan dan pendapat dari pengertian *talent management*. Menurut Armstrong (dalam Glenn, 2012) *talent management* merupakan suatu rangkaian kegiatan organisasi untuk menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan organisasi untuk sekarang maupun masa depan. Sementara itu, Avedon dalam Manopo (2011) menyebutkan bahwa *talent management is an integrated set of processes and procedures used in organization to attract, on board, retain, develop, and move talent, as well as to exit talent to achieve strategic objectives*. Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa *talent management* merupakan serangkaian proses dan prosedur organisasi yang terintegrasi untuk menarik (*attract*), melakukan pematangan (*on board*), mempertahankan (*retain*), mengembangkan (*develop*), dan melakukan perpindahan pegawai bertalenta (*move talent*) untuk

28 Putri Wulandari Atur Rejeki, "Model Talent Management Di Beberapa Negara Dan Perusahaan Di Indonesia," *Jurnal Wacana Kinerja* 19, no. 21 (2016): 121–152.

mencapai tujuan strategis organisasi. Kock and Burke (2008) mendefinisikan *talent management is the integrated and systematic processes of attracting, engaging and retaining key employees and potential organizational leaders* (manajemen talenta merupakan proses yang sistematis dan terintegrasi untuk menarik, mempekerjakan dan mempertahankan karyawan kunci dan pemimpin organisasi yang potensial). Dengan melihat berbagai definisi mengenai *talent management*, dapat diketahui pula tujuan dan manfaat yang hendak dicapai dalam mengembangkan suatu organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh CIPD (dalam Yahya, 2009) tujuan utama organisasi melakukan *talent management* adalah untuk:

1. Mengembangkan karyawan bertalenta (*developing high potential individuals*);
2. Menumbuhkan calon pimpinan/manajer senior di masa depan (*growing future senior managers*);
3. Mencapai tujuan strategis organisasi (*enabling the achievement of strategic goals*);
4. Mengidentifikasi persyaratan keahlian yang diperlukan organisasi di masa mendatang (*meeting future skill requirements*);
5. Merekrut pegawai kunci (*attracting and recruiting key staff*);
6. Mempertahankan pegawai kunci (*retaining key staff*), mendukung perubahan (*supporting changes*);
7. Mengatasi kekurangan keterampilan pegawai (*addressing skill shortages*);
8. Membantu perencanaan sumber daya organisasi (*assisting organizational resource planning*); serta
9. Pemindahan staf untuk pekerjaan lain (*redeployment of staff to other role*).²⁹ Pentingnya manajemen talenta dalam rangka meingkatkan kinerja organisasi

ini telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermanpanRB) Nomor 3 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Manajemen talenta sendiri dibagi ke dalam dua bagian yaitu manajemen talenta nasional dan manajemen talenta instansi.

Hal ini sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 angka 16 dan 17 PermenpanRB Nomor 3 tahun 2020 bahwa manajemen talenta ASN nasional adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan instansi pemerintah secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional. Sedangkan manajemen talenta ASN instansi adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan instansi pusat dan instansi daerah.

Di dalam Pasal 2 disebutkan bahwa manajemen talenta ASN bertujuan untuk:

1. Meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
2. Menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi (*core business*) dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional.
3. Mendorong peningkatan profesionalisme

29 Ibid.

jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier talenta dalam rangka akselerasi pengembangan karier yang berkesinambungan.

4. Mewujudkan rencana suksesi (*succession planning*) yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan sistem merit pada instansi pemerintah.
5. Memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan ASN yang tepat dengan jabatan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi.
6. Menyeimbangkan antara pengembangan karier ASN dan kebutuhan instansi.

Lebih lanjut manajemen talenta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip:

- (1) Manajemen talenta ASN dilaksanakan berdasarkan sistem merit dengan prinsip:
 - a. objektif;
 - b. terencana;
 - c. terbuka;
 - d. tepat waktu;
 - e. akuntabel;
 - f. bebas dari intervensi politik; dan
 - g. bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.
- (2) Objektif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a yaitu proses dalam manajemen talenta ASN sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi.
- (3) Terencana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b yaitu manajemen talenta ASN mempersiapkan suksesor pada masing-masing jabatan target yang akan lowong dalam perencanaan dan persiapan pada tahun sebelumnya secara sistematis dan terstruktur sesuai target.

- (4) Terbuka sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c yaitu informasi manajemen talenta ASN yang meliputi tahapan pelaksanaan, kriteria dan informasi penetapan talenta dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.
- (5) Tepat waktu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d yaitu jabatan target dalam manajemen talenta ASN yang lowong dapat segera diisi oleh suksesor sehingga tidak terdapat jabatan lowong dalam waktu lama dan menjamin persediaan talenta dalam pengisian jabatan target.
- (6) Akuntabel sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e yaitu manajemen talenta ASN dilakukan sesuai standar/pedoman yang berlaku dan dapat dipertanggungjawabkan.
- (7) Bebas dari intervensi politik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f yaitu manajemen talenta ASN bebas dari pengaruh dan/atau tekanan politik.
- (8) Bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf g yaitu manajemen talenta ASN bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Tingkat keberhasilan manajemen talenta di setiap organisasi pemerintah sangat ditentukan dukungan infrastruktur dan dukungan data kepegawaian yang di *update* secara periodik. Hal ini sebagaimana disebutkan dalam Pasal 10 bahwa manajemen talenta ASN didukung infrastruktur yang terdiri dari:

1. Peta jabatan yang sedang/akan lowong dan jabatan kritikal;
2. Profil talenta;
3. Standar metode dan penilaian dalam metode *assessment center* dan uji kompetensi yang ditetapkan secara nasional;
4. Standar kompetensi jabatan setiap Instansi sesuai Peraturan Menteri;
5. Standar penilaian kinerja riil;

6. Pola karier;
7. Tim manajemen talenta ASN nasional;
8. Program pengembangan talenta (ASN Corporate University/Sekolah Kader/Tugas Belajar);
9. Panitia seleksi;
10. Basis data sumber daya manusia (SDM);
11. Sistem informasi manajemen talenta ASN; dan
12. Anggaran.

2. Manajemen Talenta dalam Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM 2020 – 2024

Di dalam Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: M.HH-19.Ot.03.01 tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia tahun 2020-2024 disebutkan bahwa visi Kementerian Hukum HAM adalah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang Andal, Profesional, Inovatif, dan Berintegritas dalam Pelayanan Kepada Presiden dan Wakil Presiden untuk Mewujudkan Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden “Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”, dengan misi meliputi:

1. Membentuk peraturan perundang-undangan yang berkualitas dan melindungi kepentingan nasional;
2. Menyelenggarakan pelayanan publik dibidang hukum yang berkualitas;
3. Mendukung penegakan hukum di bidang kekayaan intelektual, keimigrasian, administrasi hukum umum dan masyarakatan yang bebas dari korupsi, bermartabat dan terpercaya;
4. Melaksanakan penghormatan, perlindungan dan pemenuhan hak asasi Manusia Yang Berkelanjutan;
5. Melaksanakan peningkatan kesadaran hukum masyarakat;
6. Ikut serta menjaga stabilitas keamanan melalui peran keimigrasian dan masyarakatan;
7. Melaksanakan tatalaksana pemerintahan yang baik melalui reformasi birokrasi dan kelembagaan.

Dalam rangka mewujudkan Kementerian Hukum dan HAM sebagai institusi pemerintahan terbaik, berkualitas, bermartabat, terpercaya, dihormati, dan disegani, perlu dilakukan penyatuan nilai-nilai yang ada dan tersebar di masing-masing unit eselon I Kementerian Hukum dan HAM. Oleh karena itu untuk mendukung peningkatan kinerja institusi Kementerian Hukum dan HAM yang akan menjadi dasar dan pondasi bagi institusi Kementerian Hukum dan HAM, pimpinan dan seluruh pegawai dalam mengabdikan, bekerja, dan bersikap Kementerian Hukum dan HAM telah mengenal tata nilai, yaitu:

1. Profesional
Aparatur Kementerian Hukum dan HAM adalah aparat yang bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi melalui penguasaan bidang tugasnya, menjunjung tinggi etika dan integritas profesi.
2. Akuntabel
Setiap kegiatan dalam rangka penyelenggaraan pemerintah dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku.
3. Sinergi
Komitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerja sama yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan untuk menemukan dan melaksanakan solusi terbaik, bermanfaat, dan berkualitas.
4. Transparan
Kementerian Hukum dan HAM menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan

pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai.

5. Inovatif

Kementerian Hukum dan HAM mendukung kreatifitas dan mengembangkan inisiatif untuk selalu melakukan pembaharuan dalam penyelenggaraan tugas dan fungsinya

Tujuan yang hendak dicapai oleh Kementerian Hukum dan HAM dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya selama tahun 2020-2024 sesuai misinya adalah:

1. Misi membentuk peraturan perundang-undangan yang berkualitas dan melindungi kepentingan nasional, bertujuan untuk mewujudkan peraturan perundang-undangan yang harmonis yang sejalan dengan kebutuhan hukum masyarakat dan kebijakan pemerintah; dan terciptanya ketertiban dan keamanan dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
2. Misi menyelenggarakan pelayanan publik dibidang hukum yang berkualitas, bertujuan untuk mewujudkan layanan Kementerian Hukum dan HAM yang Prima.
3. Misi mendukung penegakan hukum di bidang kekayaan intelektual, keimigrasian, administrasi hukum umum dan pemasyarakatan yang bebas dari korupsi, bermartabat dan terpercaya, bertujuan untuk mendorong inovasi kreativitas masyarakat melalui peningkatan permohonan kekayaan intelektual, meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional melalui kemudahan pemberian ijin pendirian badan usaha, sekaligus memenuhi hak-hak warga binaan pemasyarakatan serta membentuk Warga Binaan Pemasyarakatan agar menjadi manusia seutuhnya, menyadari kesalahan, memperbaiki diri, tidak mengulangi tindak pidana sehingga dapat diterima kembali

oleh lingkungan masyarakat, dapat aktif berperan dalam pembangunan dan dapat hidup secara wajar sebagai warga negara yang baik dan bertanggung jawab serta memberikan jaminan perlindungan hak asasi tahanan yang ditahan serta keselamatan dan keamanan benda-benda yang disita untuk keperluan barang bukti dan benda-benda yang dinyatakan dirampas untuk negara dan mencegah penyalahgunaan dokumen keimigrasian oleh WNI dan WNA yang melintas dan tinggal di Indonesia.

4. Misi melaksanakan penghormatan, perlindungan dan pemenuhan hak asasi manusia yang berkelanjutan, bertujuan untuk terlindunginya hak asasi manusia.
5. Misi melaksanakan peningkatan kesadaran hukum masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan nilai-nilai dan sikap kesadaran hukum masyarakat serta akses keadilan.
6. Misi ikut serta menjaga stabilitas keamanan melalui peran keimigrasian dan pemasyarakatan, bertujuan untuk menciptakan wilayah perbatasan yang aman dari perlintasan WNA/WNI yang tidak mempunyai dokumen sesuai prosedur dan menciptakan keamanan dan ketertiban di seluruh Lapas/Rutan.
7. Misi melaksanakan tata laksana pemerintahan yang baik melalui reformasi birokrasi dan kelembagaan, bertujuan untuk mewujudkan ASN Kementerian Hukum dan HAM yang kompeten dan terlaksananya reformasi Birokrasi di Kementerian Hukum dan HAM.

Pada bagian Bab II Capaian dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, dalam Program Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur kondisi terkait manajemen talenta telah diidentifikasi sebagai strategi kunci untuk mengatasi sejumlah masalah sumber daya yang sangat penting dalam pelayanan umum pada Kementerian seperti: penuaan tenaga kerja dan tingkat pensiun yang

meningkat, pasar tenaga kerja yang ketat, daya saing yang terbatas, perubahan cepat dalam pekerjaan, dan kebutuhan tenaga kerja yang beragam di semua tingkatan. Pegawai bertalenta dan kepemimpinan semakin bertambah langka. Pegawai dan pemimpin berkualitas yang memasuki angkatan kerja lebih sedikit untuk menggantikan pemimpin yang sudah tua dan pensiun. Oleh karena itu Kementerian Hukum dan HAM perlu didukung oleh SDM yang kompeten dan berkinerja baik agar dapat mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat membentuk Kementerian Hukum dan HAM menjadi instansi pemerintah yang profesional dalam menjalankan tugas Negara. Salah satu upaya untuk mewujudkan hal tersebut adalah melalui manajemen talenta sehingga Kementerian Hukum dan HAM dapat mempersiapkan SDM-SDM yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul untuk menjadi Future Leaders di Kementerian Hukum dan HAM.

Namun demikian permasalahan yang ada saat ini adalah belum adanya sistem yang secara sistematis, fokus, dan matang untuk memilih, mengembangkan dan memposisikan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan berkinerja baik, yang dapat memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi.

3. Kotak Manajemen Talenta Sebagai Alat Ukur Pengembangan Karier ASN di Kemenkumham

Dalam sejarahnya konsep pengembangan manajemen SDM telah mengalami perubahan, mulai dari departemen personalia, *human resource rtrategik*, sampai pada era *talent management* saat ini. Kock and Burke (2008) memberikan pengertian *talent management* (manajemen talenta) sebagai sebuah proses yang sistematis dan terintegrasi untuk menarik, mempekerjakan dan mempertahankan karyawan kunci dan pemimpin organisasi yang potensial. Tujuan utama manajemen

talenta adalah mengembangkan karyawan bertalenta, menumbuhkan calon pimpinan/ manajer senior di masa depan, mencapai tujuan strategis organisasi, mengidentifikasi persyaratan keahlian yang diperlukan organisasi di masa mendatang, merekrut pegawai kunci, mempertahankan pegawai kunci, mendukung perubahan, mengatasi kekurangan keterampilan pegawai, membantu perencanaan sumber daya organisasi, dan pemindahan staf untuk pekerjaan lain

Kemenkumham perlu secepatnya mengadopsi konsep manajemen talenta ini, mengingat salah satu tujuan yang hendak dicapai oleh Kemenkumham dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya selama tahun 2020-2024 sesuai misinya adalah misi melaksanakan tata laksana pemerintahan yang baik melalui reformasi birokrasi dan kelembagaan, bertujuan untuk mewujudkan ASN Kemenkumham yang kompeten dan terlaksananya reformasi birokrasi di Kemenkumham. Hal ini mengingat kondisi terkait manajemen talenta telah diidentifikasi sebagai strategi kunci untuk mengatasi sejumlah masalah sumber daya yang sangat penting dalam pelayanan umum pada kementerian seperti: penuaan tenaga kerja dan tingkat pensiun yang meningkat, pasar tenaga kerja yang ketat, daya saing yang terbatas, perubahan cepat dalam pekerjaan, dan kebutuhan tenaga kerja yang beragam di semua tingkatan. Pegawai bertalenta dan kepemimpinan semakin bertambah langka. Pegawai dan pemimpin berkualitas yang memasuki angkatan kerja lebih sedikit untuk menggantikan pemimpin yang sudah tua dan pensiun. Oleh karena itu Kemenkumham perlu didukung oleh SDM yang kompeten dan berkinerja baik agar dapat mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat membentuk Kemenkumham menjadi instansi pemerintah yang profesional dalam menjalankan tugas negara. Salah satu upaya untuk mewujudkan hal tersebut adalah melalui manajemen

talenta sehingga Kemenkumham dapat mempersiapkan SDM-SDM yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul untuk menjadi *future leaders* di Kemenkumham. Di samping permasalahan yang ada saat ini di Kemenkumham adalah belum adanya sistem yang secara sistematis, fokus, dan matang untuk memilih, mengembangkan dan memposisikan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan berkinerja baik, yang dapat memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi.

Tingkat keberhasilan manajemen talenta di setiap organisasi pemerintah sangat ditentukan dukungan infrastruktur dan dukungan data kepegawaian yang di *update* secara periodik, seperti: peta jabatan yang sedang/akan lowong dan jabatan kritikal, profil talenta, standar metode dan penilaian dalam metode *assessment center* dan uji kompetensi yang ditetapkan secara nasional, standar kompetensi jabatan setiap Instansi sesuai Peraturan Menteri, standar penilaian kinerja riil, pola karier, tim manajemen talenta ASN, program pengembangan talenta (ASN Corporate University/Sekolah Kader/Tugas Belajar), panitia seleksi, basis data sumber daya manusia SDM, sistem informasi manajemen talenta ASN, dan anggaran.

Dengan menggunakan konsepsi manajemen talenta diharapkan dapat menentukan pengembangan karier ASN Kemenkumham berdasarkan 9 (sembilan) kriteria kotak kinerja dan rekomendasi yang terbaik kepada setiap ASN, sebagaimana terlihat dalam 2 gambar di bawah ini:

Gambar 1.4. Sembilan kotak kinerja

KINERJA	DIPERHATIKAN	4	7	9
		Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi
		2	5	8
	SESUAI	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi
		1	3	6
		DIPERHATIKAN	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah

RENDAH MENENGAH TINGGI
POTENSIAL

Sumber: PermenPANRB Nomor 3 tahun 2020

Gambar 1.5. Sembilan kotak kinerja

KOTAK	KATEGORI	REKOMENDASI
9	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi	1. Dipromosikan dan dipertahankan 2. Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi/Nasional 3. Penghargaan
8	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi	1. Dipertahankan 2. Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi 3. Rotasi/Perluasan jabatan 4. Bimbingan kinerja
7	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	1. Dipertahankan 2. Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi 3. Rotasi/Pengayaan jabatan 4. Pengembangan kompetensi 5. Tugas belajar
6	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi	1. Penempatan yang sesuai 2. Bimbingan kinerja 3. Konseling kinerja
5	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	1. Penempatan yang sesuai 2. Bimbingan kinerja 3. Pengembangan kompetensi
4	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	1. Rotasi 2. Pengembangan kompetensi
3	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	1. Bimbingan kinerja 2. Konseling kinerja 3. Pengembangan kompetensi 4. Penempatan yang sesuai
2	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	1. Bimbingan kinerja 2. Pengembangan kompetensi 3. Penempatan yang sesuai
1	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	Diproses sesuai ketentuan peraturan perundangan

Sumber: PermenPANRB Nomor 3 tahun 2020

PENUTUP

Kesimpulan

Pemanfaatan hasil penilaian kompetensi adalah salah satu aspek disamping aspek kualifikasi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi dalam mendukung manajemen pengembangan karier ASN. Kemenkumham sampai saat ini belum memanfaatkan hasil

penilaian kompetensi dalam pengembangan karier ASN karena hasil penilaian kompetensi belum terdokumentasi dalam sebuah sistem aplikasi dan penilaian kompetensi belum dilaksanakan terhadap semua ASN di Kemenkumham serta belum dilaksanakan secara berkala. Kemenkumham sampai saat ini belum memiliki sistem pengembangan karier ASN, seperti sistem manajemen talenta. Hal ini di dukung beberapa temuan kajian yang menyimpulkan bahwa penilaian kompetensi masih diperuntukkan terhadap JFT dan jabatan teknis saja tetapi belum dilakukan terhadap JFU, Administrator dan Pengawas. Hasil ujian kompetensi belum transparan sehingga sulit dipastikan menjadi dasar pengembangan karier ASN di Kemenkumham. Pola karier belum memperhatikan kualifikasi, kompetensi, kinerja dan loyalitas terhadap organisasi. Pola promosi dan mutasi belum memperhatikan kualitas ASN sehingga penyegaran dalam organisasi belum terjadi. Pengembangan dokumen kepegawaian sebagai dasar pengembangan karier ASN belum dilakukan secara sungguh-sungguh, sehingga kompetensi yang disajikan dalam Simpeg Kemenkumham belum bisa menunjukkan *gap* kompetensi setiap ASN dengan jabatannya dan akhirnya pengembangan karier setiap ASN (promosi, mutasi, diklat, dan lain-lain) belum dapat diketahui.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil kajian tentang Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi dalam rangka Pengembangan Karier Pegawai dan Kernerja Organisasi, dapat direkomendasikan beberapa hal yang kiranya dapat ditindaklanjuti:

1. Menerbitkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI tentang penggunaan konsep manajemen talenta dalam pengembangan karier ASN di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Manajemen talenta yang mengakomodir 4 indikator (kualifikasi, penilaian kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi), baik untuk kebutuhan promosi, mutasi, rotasi maupun pengembangan lainnya seperti: Diklat kepemimpinan, seminar, *workshop*, *mentoring*, *coaching*, dan pengembangan mandiri;
2. BPSDM bersama-sama dengan Biro Kepegawaian membangun sistem penilaian dan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi yang bisa diakses oleh setiap ASN di Kemenkumham serta terkoneksi ke dalam Simpeg Kemenkumham. Hasil penilaian kompetensi diharapkan bisa menunjukkan *gap* kompetensi seorang ASN dengan jabatan yang didudukinya dan pengembangan karier seperti apa yang harus dilalukannya;
3. Sekretaris Jenderal melalui Biro Kepegawaian sebagai Pembina Kepegawaian segera mewujudkan dan mengimplementasikan konsep manajemen talenta sebagai dasar pengembangan karier ASN di Kementerian Hukum dan HAM RI, dengan mempersiapkan infrastuktur, data dan dokumen kepegawaian yang ter *update*, seperti:
 - a. Peta jabatan yang sedang/akan lowong dan jabatan kritikal;
 - b. Profil talenta;
 - c. Standar metode dan penilaian dalam metode *assessment center* dan uji kompetensi;
 - d. Standar kompetensi jabatan;
 - e. Standar penilaian kinerja riil;
 - f. Pola karier;
 - g. Tim manajemen talenta ASN instansi;
 - h. Program pengembangan talenta (*ASN Corporate University/Sekolah Kader/Tugas Belajar*);
 - i. Panitia seleksi;
 - j. Basis data sumber daya manusia (SDM);

- k. Sistem informasi manajemen talenta ASN; dan
- l. Anggaran.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Dewan Redaksi Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum Pusjianbang, Balitbang Hukum dan HAM, Kementerian Hukum dan HAM RI, yang telah memberikan peluang, ruang dan kesempatan menuangkan sedikit pemikiran dalam ruang ilmiah, khususnya dalam ranah pengembangan karier ASN di Kemenkumham.

DAFTAR PUSTAKA

- Dida Daniarsyah. "Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis)." *Civil Service* 11, no. 2 (2017): 39–47.
- Galih Wibowo, R. Bambang Soeprihattanto. "Manajemen Inovasi: Promosi Dalam Mendukung Sistem Merit Di BKD Provinsi Jawa Barat." *Jurnal Manajemen Publik dan Kebijakan Publik* 2, no. 1 (2020): 1–10.
- Haryono. "Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Di Kementerian Hukum Dan HAM." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 3 (2016): 227–242.
- Haryono. "Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Di Kementerian Hukum Dan HAM RI." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 3 (2016): 227–242.
- Haryono dan Imam Lukito. "Optimalisasi Pendidikan Dan Pelatihan Metode E-Learning Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan HAM." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 14, no. 2 (2020).
- Insan Firdaus. "Analisa Kebijakan Penerapan Sistem Merit Dalam Penempatan Lulusan Politeknik Ilmu Pemasarakatan Dan Politeknik Imigrasi." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 15, no. 2 (2021): 271–286.
- Jumawan dan Martin Tanjung Mora. "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi." *Jumawan dan Martin Tanjung Mora* 3, no. 3 (2018): 1–10.
- Munawar Noor dan Muharsih. "Penilaian Kompetensi ASN Dalam Implementasi Merit Sistem." *Public Service and Governance Journal* 1, no. 2 (2020): 1–21.
- Navik Puryantini, Rofikotul Arfati, dan Bambang Tjahjadi. "Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi Di Organisasi Penelitian Pemerintah." *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia* 2, no. 2 (2017): 21–38.
- Nizar Apriansyah. "Evaluasi Pola Karier Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia,." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 11, no. 1 (2017): 41–58.
- Putri Wulandari Atur Rejeki. "Model Talent Management Di Beberapa Negara Dan Perusahaan Di Indonesia." *Jurnal Wacana Kinerja* 19, no. 21 (2016): 121–152.
- Taufik H. Simatupang. "Analisa Yuridis Peralihan Tempat Pemeriksaan Imigrasi Bandar Udara Internasional Halim Perdana Kusuma Ke Dalam Wilayah Kerja Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Jakarta Selatan." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 2 (2016): 131–140.
- Trisapto Wahyudi Agung Nugroho. "Analisis E-Government Terhadap Pelayanan Publik Di Kementerian Hukum Dan HAM." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 3 (2016): 279–296.
- Lihat Dalam *Konsideran Menimbang Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.*, n.d.
- Pasal 1 (1) Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.*, n.d.

Pasal 1 (15) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil., n.d.

Pasal 1 Ayat (10), (11) Dan (12) Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, n.d.

Pasal 1 Ayat (5) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara., n.d.

Pasal 1 Ayat (7), (8) Dan (9) Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, n.d.

Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil., n.d.

Pasal 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara., n.d.

Pasal 31 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, n.d.

Pasal 69 Ayat (4) Dan (5) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, n.d.

Pasal 69 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara., n.d.

“Temuan Kajian Dari Hasil FGD Pemaparan Draft Proposal Kajian Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi Dalam Rangka Pengembangan Karier Pegawai Dan Kinerja Organisasi, Melalui Zoom Meting, 16 Maret 2021.,” n.d.