

PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DENGAN PENDEKATAN PEOPLE CAPABILITY MATURITY MODEL

ROSA RESKA RISKIANA¹, JATI HILIAMSAYAH HUSEN², EJO IMANDEKA³
Telkom University^{1,2}, Politeknik Ilmu Pemasarakatan (BPSDM Hukum dan HAM)³
rosareskaa@telkomuniversity.ac.id¹

ABSTRACT

This study aims to appraise current competency development practices at the Indonesian Ministry of Law and Human Rights and provide recommendations for the process improvements based on the People Capability Maturity Model (P-CMM) approach. The only P-CMM appraisal method recognized by the Software Engineering Institute (SEI) is the Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI). The appraisal was carried out in three P-CMM Process Areas which were selected based on the scope of research, specifically Training and Development, Competency Analysis, and Competency Development. From the appraisal carried out, there is a total of 17 practices that have not been implemented properly. To improve the process, several activities are recommended, such as identifying critical training and skills needed for a competency, evaluating training alternatives, holding formal discussions related to development with each employee periodically, providing development opportunities based on the results of formal discussion, measuring the training and development activities, making and evaluating three important documents (Workforce Competency, Competency-based process and Competency information) periodically, forming a new unit specifically for managing the employee's competence, evaluating competency analysis activities, and periodically auditing the definition and use of data on competency development for compliance with organizational policies.

Key Words : Competency Analysis, Competency Development, People Capability Maturity Model, Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement with People CMM, Training and Development

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan appraisal terhadap praktik pengembangan kompetensi di Kemenkumham RI saat ini dan memberikan rekomendasinya berdasarkan pendekatan People Capability Maturity Model (P-CMM). Satu-satunya metode appraisal P-CMM yang diakui oleh Software Engineering Institute (SEI) adalah Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) with People CMM. Appraisal dilakukan pada 3 Process Area P-CMM yang dipilih berdasarkan kesesuaiannya dengan ruang lingkup penelitian, yaitu Training and Development, Competency Analysis, dan Competency Development. Dari hasil appraisal yang dilakukan pada 3 Process Area tersebut, terdapat total 17 praktik yang belum diimplementasikan dengan baik. Untuk memperbaiki ketiga Process Area tersebut, beberapa aktivitas direkomendasikan untuk diimplementasikan, yaitu mengidentifikasi pelatihan dan keahlian kritical yang dibutuhkan untuk sebuah kompetensi, mengevaluasi alternatif pelatihan, mengadakan diskusi formal terkait pengembangan dengan setiap ASN secara periodik, memberikan kesempatan pengembangan berdasarkan hasil diskusi tersebut, melakukan pengukuran terhadap aktivitas pelatihan dan pengembangan, membuat dan mengevaluasi 3 dokumen penting (Workforce Competency, Competency-based process dan Competency information) secara periodik, membentuk unit baru khusus untuk mengelola kompetensi ASN, mengevaluasi aktivitas analisis kompetensi, dan mengaudit data definisi pengembangan kompetensi secara periodik untuk menyesuaikan dengan kebijakan organisasi.

Kata Kunci: Competency Analysis, Competency Development, People Capability Maturity Model, Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement with People CMM, Training and Development

PENDAHULUAN

Potensi setiap tenaga kerja di dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya agar dapat memberikan hasil yang optimal. Selain adanya teknologi, sarana dan prasarana yang memadai, keberhasilan suatu organisasi tidak dapat lepas dari peran penting tenaga kerja yang melaksanakan pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi tersebut[1]. Kesti [2] mengindikasikan adanya korelasi positif yang kuat antara praktik pengelolaan kompetensi tenaga kerja dengan kinerja bisnis organisasi. Sementara, pengelolaan kompetensi sumber daya manusia merupakan tantangan yang sulit bagi setiap organisasi[3]. Sama halnya dengan yang dialami oleh salah satu Kementerian di Indonesia, yaitu Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia (Kemenkumham RI). Berdasarkan Peta Jalan Pembangunan Aparatur Sipil Negara (UU 17 Tahun 2007 tentang RPJPN), Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024 adalah mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh SDM berkualitas dan berdaya saing. Untuk mewujudkan RPJMN tersebut, salah satu misi dari Kemenkumham RI adalah "Mewujudkan aparatur Kementerian Hukum dan HAM yang profesional dan berintegritas". Misi ini didukung oleh salah satu Unit Pusat dari Kemenkumham, yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), ASN berhak untuk mengembangkan kompetensinya minimal 20 Jam Pelatihan (JP) per tahun. Pengembangan kompetensi tersebut seharusnya diikuti dengan rencana pengembangan kompetensi yang didasari oleh kesenjangan kompetensi, kesenjangan kinerja, dan rencana pengembangan karir. Sedangkan, pada kenyataannya, berdasarkan dokumen Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, dengan jumlah pegawai Kemenkumham RI per tahun 2020 yang berjumlah 60.001 orang, kesempatan mengikuti pelatihan terbatas kepada hanya 8000 orang per tahun (13%) dan belum diikuti dengan rencana pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penempatan pegawai juga terkadang masih tidak sesuai dengan kompetensinya. Masalah yang muncul adalah bagaimana proses pengembangan kompetensi di Kemenkumham saat ini dan strategi perbaikan proses pengembangan kompetensi ASN

ke depannya.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan sebagai kerangka kerja pengelolaan tenaga kerja adalah *People Capability Maturity Model* (P-CMM). Selain P-CMM, terdapat dua model lainnya yang juga sering digunakan, yaitu *Great Place to Work* (GPTW) dan *Investor in People* (IIP)[4]. GPTW menekankan pada pentingnya tingkat kepercayaan yang dimiliki tenaga kerja terhadap pimpinan organisasi, tingkat kebanggaan pada pekerjaannya, dan sejauh mana tingkat kenyamanan bekerja dengan sesama tenaga kerja[5]. IIP merupakan standar pengelolaan tenaga kerja yang berbasis di United Kingdom. Tujuan utama IIP adalah untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja mereka melalui investasi pada tenaga kerjanya dan membantu memetakan kegagalan dalam pengembangan tenaga kerja[6]. Sedangkan, P-CMM menyediakan peta jalan untuk mengembangkan kapabilitas dari tenaga kerja di sebuah organisasi [7]. Dibandingkan GPTW dan IIP, People-CMM lebih sesuai dengan ruang lingkup permasalahan penelitian ini, yaitu pengelolaan pengembangan kompetensi tenaga kerja. Beberapa penelitian juga telah menggunakan P-CMM untuk mendesain sistem pengelolaan tenaga kerjanya, seperti pada penelitian[4], kerangka kerja P-CMM telah berhasil digunakan untuk memetakan dukungan Sistem Informasi terhadap pengelolaan tenaga kerja di Universitas. Kemudian, penelitian [8] telah berhasil menggunakan P-CMM untuk mengidentifikasi model Analisis Kompetensi tenaga kerja yang dapat digunakan dan dikembangkan sebagai praktik tenaga kerja di perusahaan manufaktur. Uday [9] menyatakan bahwa P-CMM merupakan salah satu model yang paling sukses dalam membawa perubahan yang signifikan dalam pengelolaan kinerja tenaga kerja. P-CMM juga memiliki tingkat dan kemudahan adaptasi yang tinggi sejalan dengan pertumbuhan organisasi, sehingga dapat digunakan dalam organisasi yang besar, menengah, bahkan kecil sekalipun[8]. Berdasarkan kesesuaian antara ruang lingkup penelitian dengan tujuan P-CMM, serta didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya, maka penelitian ini juga akan menggunakan P-CMM sebagai referensi strategi pengembangan kompetensi ASN.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi keadaan praktik pengembangan kompetensi ASN saat ini dan memberikan rekomendasi perbaikannya berdasarkan pendekatan P-CMM. Rekomendasi tersebut diharapkan dapat dikembangkan sebagai basis praktik proses pengembangan kompetensi ASN di BPSDM Hukum dan HAM.

TINJAUAN PUSTAKA

People Capability Maturity Model

People Capability Maturity Model (People CMM) merupakan seperangkat praktik manajemen sumber daya manusia yang menyediakan peta jalan untuk terus memperbaiki kapabilitas dari tenaga kerja (*workforce*) sebuah organisasi[7]. Seperti CMM lainnya, P-CMM juga terdiri dari 5 level kematangan, yaitu *initial*, *managed*, *defined*, *predictable*, dan *optimizing*. Masing-masing level terdiri dari 3-7 Process Area (PA) dengan total 22 PA, kecuali level *initial*. Setiap PA memiliki fungsi, deskripsi, sasaran, komitmen, praktik dan pengukurannya sendiri.



Gambar 1. Struktur People CMM [7]

P-CMM dirancang untuk mencapai 4 tujuan utama, yaitu mengembangkan kompetensi (*Developing individual capability*), membangun kelompok kerja dan budaya kerja (*Building Workgroups and Culture*), mengarahkan dan mengelola kinerja (*Motivating & managing performance*), dan membentuk tenaga kerja (*Shaping the Workforce*). Gambar 2 di bawah menunjukkan hubungan antara Level, PA, dan tujuannya.

Maturity levels	Process Area Threads			
	Developing individual capability	Building workgroups & culture	Motivating & managing performance	Shaping the workforce
5 Optimizing	Continuous Capability Improvement		Organizational Performance Alignment	Continuous Workforce Innovation
4 Predictable	Competency Based Assets Mentoring	Competency Integration Empowered Workgroups	Quantitative Performance Management	Organizational Capability Management
3 Defined	Competency Development Competency Analysis	Workgroup Development Participatory Culture	Competency Based Practices Career Development	Workforce Planning
2 Managed	Training and Development	Communication & Coordination	Compensation Performance Management Work Environment	Staffing

Gambar 2. Rangkaian Proses pada P-CMM[7]

Agar Kemenkumham memiliki standar praktik untuk pengembangan kompetensi tenaga kerjanya, maka organisasi harus mencapai Level 3 (*defined*) P-CMM dalam rangka mencapai tujuan Pengembangan Kompetensi (*Developing Competency*). Hal tersebut dapat dicapai dengan mengimplementasikan 3 PA, yaitu *Training and Development*, *Competency Analysis*, dan *Competency Development*. Adapun tujuan dari masing-masing PA adalah sebagai berikut [7]:

- Training and Development* bertujuan untuk memastikan semua individu memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugasnya dan telah diberikan kesempatan pengembangan yang relevan.
- Competency Analysis* bertujuan untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan proses yang diperlukan untuk melakukan kegiatan bisnis organisasi sehingga dapat dikembangkan dan digunakan sebagai dasar untuk praktik tenaga kerja.
- Competency Development* bertujuan untuk terus meningkatkan kemampuan tenaga kerja dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) with People CMM

Proses penilaian atau evaluasi terhadap penerapan praktik CMMI disebut dengan istilah *appraisal*. *Appraisal* adalah pemeriksaan terhadap satu atau lebih proses menggunakan model referensi sebagai dasar penentuan kekuatan dan kelemahan. *Appraisal* dilakukan dalam rangka perbaikan proses atau evaluasi kapabilitas[10]. Metode *appraisal* P-CMM pertama kali dikembangkan pada tahun 1998, yaitu *People CMM-Based Assessment Method*. Namun, pada tahun 2008, *Software Engineering Institute* (SEI) tidak lagi menerima hasil *appraisal* yang dilakukan dengan menggunakan metode tersebut. Saat ini, *appraisal* P-CMM dilakukan dengan *Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement* (SCAMPI) dan menjadi satu-satunya metode *appraisal* P-CMM yang didukung oleh SEI [7].

Terdapat 3 kelas metode *appraisal* pada SCAMPI, yaitu Kelas A, Kelas B, dan Kelas C. Setiap kelas memiliki skenario kegunaannya masing-masing. Atribut kunci yang membedakan ketiga kelas ini di antaranya, ruang lingkup *appraisal*, tingkat kepercayaan terhadap luaran *appraisal*, ada atau tidaknya pemeringkatan level kematangan, dan biaya dan durasi dari proses *appraisal* tersebut [7].

SCAMPI A sangat tepat dalam menghasilkan peringkat sebagai patokan untuk membandingkan level kematangan atau kapabilitas lintas organisasi. Proses investigasi yang teliti membuat SCAMPI A memberikan tingkat akurasi dan keandalan yang tinggi melalui pengumpulan bukti objektif dari berbagai sumber. SCAMPI B direkomendasikan bagi organisasi yang baru ingin menerapkan model CMMI untuk aktifitas perbaikan prosesnya. Baik SCAMPI A maupun SCAMPI B membutuhkan 2 bukti objektif, yaitu artifak dan afirmasi. Namun, SCAMPI B tidak menghasilkan peringkat level kematangan atau kapabilitas[10]. Adapun, SCAMPI C kemungkinan besar digunakan ketika organisasi membutuhkan “*quick look*” atau analisis kesenjangan secara cepat antara praktik tenaga kerja saat ini dan P-CMM, untuk menilai kesesuaian proses baru sebelum diimplementasikan, untuk mengawasi implementasi atau perkembangan implementasi dari praktik ketenagakerjaan, atau untuk menentukan kesiapan organisasi dalam melakukan SCAMPI A atau SCAMPI B [7]. Sama seperti SCAMPI B, SCAMPI C juga tidak menghasilkan peringkat level kematangan atau kapabilitas. Perbedaannya dengan SCAMPI A dan SCAMPI B adalah pada bukti objektifnya. Pada SCAMPI C, hanya satu dari dua tipe bukti objektif yang dibutuhkan, koraborasi juga bersifat tidak wajib [10].

SCAMPI terdiri dari 3 fase, yaitu *Plan and Prepare for Appraisal*, *Conduct Appraisal*, dan *Report Results*.

Rosa Reska R, Jati Hiliamsyah H, Ejo Imandeka



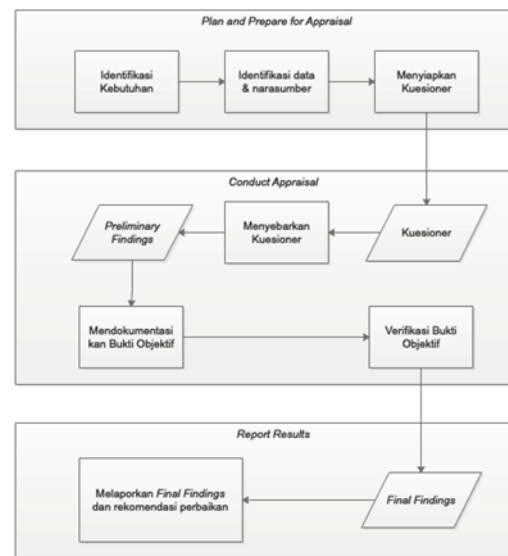
Gambar 3. Fase SCAMPI

Berikut adalah penjelasan dari setiap fasenya:

1. *Plan and Prepare for Appraisal*: Perencanaan proses *appraisal* dimulai dengan memahami objektif, kebutuhan, dan batasan dari organisasi.
2. *Conduct Appraisal*: Fase ini berfokus pada pengumpulan data dari organisasi yang dinilai untuk menilai sejauh mana model praktik telah diimplementasikan.
3. *Report Results*: Pada fase ini, hasil *appraisal* diberikan pada organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode SCAMPI with People CMM-Class C Appraisal karena kesesuaiannya dengan ruang lingkup dan objektif penelitian. Berikut adalah tahap-tahap yang dilakukan pada penelitian ini:



Gambar 4. Metode Penelitian

Perencanaan dan Persiapan Penilaian

Fase ini diawali dengan proses identifikasi kebutuhan bisnis dari organisasi yang akan dievaluasi. Kemudian, setelah mengetahui masalah dan kebutuhan organisasi, peneliti membangun rencana untuk dua fase selanjutnya dengan cara mengidentifikasi ruang lingkup *appraisal*,

identifikasi narasumber yang akan dijadikan objek kuesioner dan wawancara, serta menyiapkan kuesionernya dengan panduan model P-CMM.

Pelaksanaan Penilaian

Pada fase ini dilakukan pengumpulan data berupa bukti objektif (afirmasi/artifak) yang didapatkan dari hasil kuesioner. Data tersebut menjadi bukti yang menunjukkan bahwa praktik pada PA yang dinilai telah diimplementasikan atau tidak. Setelah mendapatkan temuan awal (*preliminary findings*) dari hasil analisis kuesioner, dilakukan wawancara kepada pihak yang bertanggung jawab untuk melakukan verifikasi bukti objektif tersebut.

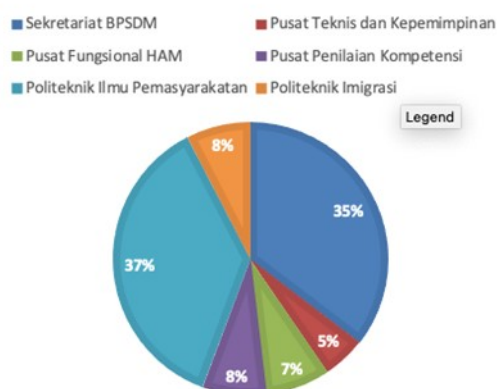
Hasil Laporan

Setelah mendapatkan *final findings* dari hasil wawancara yang berupa analisis gap yang berisikan perbedaan-perbedaan dari implementasi praktik ketenagakerjaan saat ini dan praktik model P-CMM, kelemahan dan kelebihan masing-masing praktik, serta sejauh mana praktik dari model P-CMM telah diimplementasikan, selanjutnya adalah melaporkan hasil temuannya dan menentukan rekomendasi perbaikan proses berdasarkan pendekatan model P-CMM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari survey yang telah dilakukan di BPSDM Hukum dan HAM, didapatkan 79 responden yang tersebar dari 6 Unit Organisasi di BPSDM Hukum dan HAM. Kuesioner yang disebarakan berisikan pernyataan afirmasi tentang implementasi praktik P-CMM di organisasi (*Training and Development, Competency Analysis, dan Competency Development*). Berikut ini rincian demografi responden kuesioner penerapan praktik P-CMM di BPSDM Hukum dan HAM.

DEMOGRAFI RESPONDEN PER UNIT ORGANISASI



Gambar 5. Demografi Responden Koesioner

Process Area Training and Development

1) Temuan Awal

Berdasarkan hasil kuesioner pada PA *Training and Development*, dari total 17 praktik, lebih dari 50% responden memberikan afirmasi penerapan praktik kepada 12 praktik sehingga dapat dikategorikan praktik tersebut telah diimplementasikan dengan baik. Sementara, 6 praktik lainnya tidak mendapatkan afirmasi lebih dari 50%, sehingga dikategorikan belum diimplementasikan dengan baik. 6 praktik tersebut antara lain:

1. P2: *Training needed in critical skills is identified for each individual*
2. P4: *Individuals or groups receive timely training needed to perform their assigned tasks*
3. P6: *A development discussion is held periodically with each individual*
4. P7: *Relevant development opportunities are made available to support individuals in accomplishing their individual development objectives*
5. ME1: *Measurements are made and used to determine the status and performance of Training and Development activities*
6. ME2: *Unit measures of Training and Development activities are collected and maintained*

2) Temuan Akhir

Proses pelatihan dan pengembangan belum direncanakan dengan baik karena masih bersifat insidental. Tidak ada kepastian mengenai pelatihan apa yang akan dilakukan pada periode tertentu, serta peruntukannya. Bila pegawai memiliki target pengembangan tertentu, maka pegawai tersebut yang harus berusaha mencari informasi. Oleh karena itu, pelatihan bukan hanya menjadi tidak tepat pada waktu yang seharusnya, namun juga terkadang anggaran untuk pelatihannya tidak ada, atau terkadang menjadi Anggaran Belanja Tambahan (ABT).

Diskusi formal mengenai pelatihan dan pengembangan ini juga tidak dilakukan secara periodik dengan masing-masing pegawai. Setiap semester, organisasi memang mengadakan Rapat Kerja Anggaran, namun bukan untuk mengevaluasi keahlian kritical atau aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai. Pelatihan juga terkadang menjadi tidak tepat sasaran, seperti pelatihan kepemimpinan, namun target pesertanya adalah semua pimpinan tinggi hingga pegawai. Di sini terlihat bahwa pelatihan tidak mempertimbangkan target pengembangan masing-masing individu sesuai dengan fungsinya. Sehingga, kesempatan untuk mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan target pengembangan tidak bisa didapatkan dengan mudah, kare-

na terkadang tidak dianggarkan.

Dikarenakan kurangnya perencanaan untuk proses pelatihan dan pengembangan, maka pengukurannya pun belum ada. Pegawai hanya melaporkan pada pimpinan mengenai pelatihan yang telah diikutinya, namun tidak ada evaluasi lebih lanjut mengenai laporan tersebut. Ada beberapa pelatihan yang memang sudah ada pengukuran dan evaluasinya, tetapi tidak semua pelatihan menerapkan hal tersebut.

3) Rekomendasi perbaikan proses

Berikut ini aktivitas-aktivitas yang direkomendasikan untuk diimplementasikan pada proses pelatihan dan pengembangan ASN:

- a. Mengevaluasi keahlian setiap individu berdasarkan keahlian kritikal yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tertentu, agar dapat menentukan perlu atau tidaknya sebuah pelatihan. Contohnya dengan melakukan *appraisal* pribadi ASN, mencatat pengalaman ASN sebelumnya, atau mencatat pelatihan-pelatihan yang pernah diikutinya. Selain itu, tipe pelatihan terkait tugas tertentu juga perlu diidentifikasi.
- b. Mengevaluasi alternatif pelatihan untuk menentukan mekanisme pelatihan yang paling efektif dalam mengembangkan pengetahuan dan keahlian terkait. Contohnya, pelatihan di dalam kelas, pelatihan jarak jauh, *mentoring*, magang, atau pembelajaran mandiri.
- c. Melakukan diskusi formal terkait pengembangan ASN setidaknya 1 kali dalam 1 semester. Diskusi formal tersebut dimaksudkan untuk membicarakan tugas selanjutnya, pilihan karir, dan ketertarikan lainnya. Informasi terkait pengembangan dan keahlian ASN yang perlu dikembangkan dapat dilihat dari bukti kinerja saat ini, rekomendasi pihak lain, atau dari keinginan pribadi ASN sendiri.
- d. Memberikan kesempatan pengembangan yang tepat untuk ASN berdasarkan diskusi formal sebelumnya. Contohnya kursus, program sertifikasi, mentor, atau tugas khusus sementara. Kegiatan-kegiatan tersebut harus didampingi oleh individu yang bertanggung jawab atas pengembangan ASN tersebut.
- e. Mengukur status dan kinerja dari aktivitas pelatihan dan pengembangan. Dasar pengukuran yang dapat digunakan, antara lain jumlah pelatihan yang telah diberikan, ketepatan waktu pelatihan, biaya pelatihan, kualitas pelatihan sesuai penilaian siswa, frekuensi diskusi pengembangan, serta jumlah dan tipe kesempatan pengembangan yang diberikan.

- f. Mengelola hasil pengukuran aktivitas pelatihan dan pengembangan setiap unit untuk menganalisis tren pelatihan secara periodik, menganalisis tren pelatihan di level organisasi, dan mengevaluasinya.

Process Area Competency Analysis

1) Temuan Awal

Berdasarkan hasil kuesioner pada PA *Competency Analysis*, dari total 20 praktik, lebih dari 50% responden memberikan afirmasi penerapan praktik kepada 9 praktik sehingga dapat dikategorikan praktik tersebut telah diimplementasikan dengan baik. Sementara, 11 praktik lainnya tidak mendapatkan afirmasi lebih dari 50%, sehingga dikategorikan belum diimplementasikan dengan baik. 11 praktik tersebut antara lain:

1. P4: *Workforce competency descriptions are updated on a periodic and event driven basis*
2. P5: *The competency-based processes to be performed by capable individuals in each workforce competency are established and maintained*
3. P6: *Information about the use of competency-based processes is captured and made available*
4. P7: *Competency information regarding the capabilities of individuals in their workforce competencies is collected and maintained according to a documented procedure*
5. P9: *Competency information is updated on a periodic and event-driven basis*
6. AB1: *A responsible individuals coordinates the Competency Analysis activities for defining, developing, and maintaining each workforce competency*
7. AB2: *Adequate resources are provided for performing Competency Analysis activities*
8. ME1: *Measurements are made and used to determine the status and performance of Competency Analysis activities within each unit and across the organization*
9. ME2: *Measurements are made and used to determine the quality of workforce competency descriptions and competency information*
10. VE2: *Executive management periodically reviews the Competency Analysis activities, status, and results; and resolves issues*
11. VE3: *The definition and use of competency descriptions and competency information are periodically audited for compliance with organizational policies*

2) Temuan Akhir

Proses analisis kompetensi dilakukan secara rutin oleh Biro Kepegawaian di Sekretariat Jenderal. Sekretariat Jenderal inilah yang bertanggung jawab membuat kebijakan kepegawaian untuk diimplementasikan ke semua Direktorat di Kemenkumham RI. Untuk implementasinya di unit BPSDM Hukum dan HAM, *workforce competency* pegawai memang sudah diperbarui, namun tidak secara rutin dilakukan (tidak setiap tahun). Di setiap unit organisasi yang ada di BPSDM Hukum dan HAM juga tidak dapat dipastikan bahwa pengelola proses bisnisnya adalah individu yang berkapabilitas di bidangnya. Penempatan pegawai masih berdasarkan kebutuhan organisasi dan alokasinya juga belum sesuai dengan kebutuhan. Namun, saat ini sudah ada target bahwa setiap proses bisnis tertentu harus dilakukan oleh individu yang memang sesuai kapabilitasnya.

Competency information pegawai sudah dikumpulkan secara daring pada sebuah sistem kepegawaian, namun belum diwajibkan untuk melakukan pembaruan data kompetensi mereka secara rutin. Sehingga, data pada sistem kepegawaian tidak terkini.

Politeknik Ilmu Pemasaran dan Politeknik Imigrasi melakukan analisis kompetensi untuk unitnya sendiri, sedangkan Sekretariat BPSDM melakukan analisis kompetensi untuk unit lainnya. Namun, tanggung jawab ini tidak dibebankan kepada satu individu saja, melainkan kepada semua unit organisasi. Sebagai pengelola utama, Sekretariat BPSDM tetap melakukan diskusi terkait kompetensi ini dengan seluruh unit di bawahnya. Sumber daya yang tersedia untuk melakukan analisis kompetensi ini juga sudah ada, namun implementasinya belum optimal. Hal ini berimbas pada tidak adanya pengukuran status dan pelaksanaan dari aktivitas analisis kompetensi. Manajemen eksekutif juga tidak sepenuhnya memantau pelaksanaan dari aktivitas ini. Audit yang dilakukan pada organisasi masih mengarah ke finansial saja, belum membahas mengenai kompetensi pegawai.

3) Rekomendasi perbaikan proses

Berikut ini aktivitas-aktivitas yang direkomendasikan untuk ditingkatkan dalam proses analisis kompetensi ASN:

- a. Mengevaluasi deskripsi *Workforce Competency* secara periodik. Perubahan yang biasanya terjadi pada deskripsi *workforce competency*, antara lain pengetahuan dan keahlian baru yang harus dikembangkan, perubahan pada pengetahuan dan keahlian saat ini, serta pengetahuan dan keahlian yang sudah tidak diperlukan. Tabel di bawah ini adalah contoh deskripsi *workforce competency*.

Tabel 1. *Workforce Competency Description*

Competency	Knowledge	Skills	Process Ability
Kompetensi Teknis (Pengolahan data dan Informasi)	Siklus pengolahan data dan informasi	Kemampuan menggunakan tools pengolahan data, seperti Microsoft Excel, SPSS, dll	Proses pengambilan <i>sample</i> , penghimpunan data, klasifikasi data dll

- b. Membuat dan mengelola dokumen *Competency-based process* yang berisikan bagaimana ASN mengimplementasikan pengetahuannya, menunjukkan keahliannya, dan menerapkan proses yang sudah didefinisikan sebagai standar proses kerja organisasi.
- c. Menyimpan informasi yang sudah didapatkan dari dokumen *Competency-based process* pada sebuah repositori untuk digunakan kembali sebagai bahan evaluasi.
- d. Mendokumentasikan *Competency information* yang menggambarkan level kapabilitas setiap ASN terkait pengetahuan, keahlian, dan *process ability*nya
- e. Mengevaluasi *Competency information* ASN dalam periode tertentu atau saat adanya perubahan yang terjadi pada deskripsi *workforce competency* organisasi
- f. Membentuk unit baru khusus untuk mendefinisikan, mengembangkan, dan mengelola *workforce competency*
- g. Menyediakan sumber daya yang mencukupi untuk melakukan aktivitas analisis kompetensi, mulai dari sumber daya manusia hingga kakasnya, contohnya *task analysis tools*, *skills analysis inventories*, dan *knowledge engineering tools*.
- h. Mengukur status dan kinerja dari aktivitas analisis kompetensi. Dasar pengukuran yang dapat digunakan, antara lain banyaknya waktu atau orang yang terlibat dalam menganalisa *workforce competency* atau mengumpulkan *workforce competency information*, jumlah *workforce competency* yang didefinisikan, dan jumlah *workforce competency information* yang dikumpulkan
- i. Mengevaluasi kualitas deskripsi *workforce competency* dan *competency information*, contoh pengukurannya antara lain, tingkat kerincian dari sebuah deskripsi *workforce competency*, jumlah revisi pada deskripsi *workforce competency*, serta jumlah revisi pada *competency information*.
- j. Meninjau aktivitas analisis kompetensi; status dan hasilnya untuk memverifikasi kesesuaian antara aktivitas analisis *workforce competency* dan *competency information*, perkembangan, hasil, status, tren, dan keefektifan dari aktivitas Analisis Kompetensi dalam mendukung aktivitas tenaga kerja

- k. Mengaudit deksripsi *workforce competency* dan *competency information* untuk menyesuaikan dengan kebijakan organisasi secara periodic

Process Area Competency Development

1) Temuan Awal

Berdasarkan hasil kuesioner pada PA *Competency Development*, dari total 21 praktik, lebih dari 50% responden memberikan afirmasi penerapan praktik kepada 20 praktik sehingga dapat dikategorikan praktik tersebut telah diimplementasikan dengan baik. Sementara, masih terdapat 1 praktik yang tidak mendapatkan afirmasi lebih dari 50%, sehingga dikategorikan belum diimplementasikan dengan baik. 1 praktik tersebut, yaitu VE3 *The definition and use of data on competency development are periodically audited for compliance with organizational policies*.

2) Temuan Akhir

Audit yang dilakukan pada proses pengembangan kompetensi masih sebatas audit finansial yang dilakukan pada Rapat Kerja Anggaran. Belum ada agenda rutin mengenai audit pengembangan kompetensi pegawai dan belum masuk ke perencanaan anggaran tahunan. Namun, jabatan fungsional untuk melakukan kegiatan analisis kepegawaian sudah mulai dicanangkan.

Pengembangan kompetensi pegawai hingga saat ini sudah banyak dilakukan oleh 6 (enam) Unit di bawah BPSDM. Kegiatan pengembangan kompetensi pegawai ini bahkan sudah dijadwalkan untuk 1 (satu) tahun anggaran kedepan. Jabatan fungsional analisis kepegawaian yang ada di Sekretariat BPSDM juga memiliki tugas dan fungsi pengawalan pengembangan kompetensi pegawai walaupun jumlah analisis pegawai di BPSDM hanya 1 (satu) orang.

3) Rekomendasi perbaikan proses

Aktivitas yang direkomendasikan untuk ditingkatkan dalam proses pengembangan kompetensi adalah Mengaudit data definisi pengembangan kompetensi secara periodic untuk menyesuaikan dengan kebijakan organisasi. Definisi data mencakup data apa yang harus dikumpulkan, disatukan, dan digunakan. Audit ini dapat dilakukan dengan cara meninjau pelaporan berkelanjutan

KESIMPULAN

Berdasarkan appraisal yang telah dilakukan terhadap penerapan praktik-praktik pada 3 Process Area P-CMM di BPSDM Hukum dan HAM terdapat total 17 praktik yang tidak diimplementasikan dengan baik. Berikut ini detail praktik dan rekomendasi perbaikan proses yang diberikan berdasarkan model P-CMM pada setiap PA:

1. Pada PA *Training and Development*, terdapat 6 praktik yang belum diimplementasikan dengan baik, yaitu P2, P4, P6, P7, ME1, dan ME2. Rekomendasi aktivitas yang diberikan untuk memperbaiki proses tersebut yaitu, mengidentifikasi pelatihan dan keahlian kritical yang dibutuhkan untuk sebuah kompetensi, mengevaluasi alternatif pelatihan, melakukan diskusi formal terkait pengembangan dengan setiap ASN secara periodic dan memberikan kesempatan pengembangan yang sesuai berdasarkan hasil diskusi tersebut. Kemudian, melakukan pengukuran terhadap aktivitas pelatihan dan pengembangannya.
2. Pada area proses *Competency Analysis*, terdapat 11 praktik yang tidak diimplementasikan dengan baik, yaitu P4, P5, P6, P7, P9, AB1, AB2, ME1, ME2, VE2, dan VE3. Rekomendasi aktivitas yang diberikan untuk memperbaiki proses tersebut yaitu, mengevaluasi deskripsi *Workforce Competency* secara periodic, membuat dan mengelola dokumen *Competency-based process* di sebuah repositori, mendokumentasikan dan mengevaluasi *Competency information* secara periodic, membentuk unit baru khusus untuk mengelola *workforce competency*, mengevaluasi aktivitas Analisis Kompetensi, meninjau dan mengaudit deksripsi *workforce competency* dan *competency information* untuk menyesuaikan dengan kebijakan organisasi secara periodic
3. Pada area proses *Competency Development*, hanya terdapat 1 praktik yang tidak diimplementasikan dengan baik, yaitu VE3. Rekomendasi aktivitas yang diberikan untuk memperbaiki proses tersebut yaitu, mengaudit data definisi pengembangan kompetensi secara periodic untuk menyesuaikan dengan kebijakan organisasi

Untuk penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan patokan untuk membuat sebuah sistem pengelolaan kompetensi ASN atau penelitian dapat dilanjutkan terlebih dahulu ke Process Area lainnya, yaitu area proses *Competency Based Assets*, dan *Mentoring* pada level *predictable* dan area proses *Continuous Capability Improvement* pada label *optimizing*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Y. Suwati, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tunas Hijau Samarinda," *EJournal Ilmu Adm. Bisnis*, vol. 1, p. 15, 2013.
- [2] M. Kesti, *The tacit signal method in human competence based organization performance development*. Rovaniemi: LUP, Lapland University Press, 2012.
- [3] W. Y. M. Momin and K. Mishra, "HR Analytics as a Strategic Workforce Planning," vol. 1, no. 4, p. 3, 2015.
- [4] H. Kropsu-Vehkapera and P. Kess, "Information systems support to the human resource management in universities," in *2013 IEEE 11th International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications (ICETA)*, Stará Lesná, Slovakia, Oct. 2013, pp. 207–213, doi: 10.1109/ICETA.2013.6674430.
- [5] M. Burchell and J. Robin, *The great workplace: how to build it, how to keep it, and why it matters*, 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- [6] M. Winterbotham and J. Shury, "Research to support the evaluation of Investor in People: Employer survey," Evidence Report 54, 2012.
- [7] B. Curtis, B. Hefley, and S. Miller, "People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0, Second Edition:," Defense Technical Information Center, Fort Belvoir, VA, Jul. 2009. doi: 10.21236/ADA512354.
- [8] D. Setiawan, "PENERAPAN PEOPLE CMM UNTUK ANALISIS KOMPETENSI TENAGA KERJA DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR," *J. Ind. Elektro Dan Penerbangan*, vol. 8, no. 1, p. 8, 2019.
- [9] K. B. Uday, "Building centers of excellence through people capability maturity model – A case study," *South Asian J. Mark. Manag. Res.*, vol. 3, no. 4, 2013.
- [10] CMMI Institute, *Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) Version 1.3b: Method Definition Document for SCAMPI A, B, and C*. 2014.

