

KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM: ADAPTASI PERUBAHAN DAN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA



Oki Wahyu Budijanto, S.E.,M.M., dkk.



BALITBANGKUMHAM Press

**KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM:
ADAPTASI PERUBAHAN
DAN STRATEGI
SUMBER DAYA MANUSIA**

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG HAK CIPTA**

Pasal 1

- (1) Hak Cipta adalah hak eksklusifs pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

**KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM:
ADAPTASI PERUBAHAN
DAN STRATEGI
SUMBER DAYA MANUSIA**

Oki Wahyu Budijanto, S.E.,M.M., dkk.

BALITBANGKUMHAM Press

@ 2021 Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM
Pusat Pengembangan Data dan Informasi Penelitian Hukum
dan Hak Asasi Manusia

**KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM: ADAPTASI PERUBAHAN
DAN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA**

Penulis : Oki Wahyu Budijanto, S.E.,M.M.,
Okky Chahyo Nugroho., S.H., M.Si.,
Junaidi Abdillah, S.Sos
Editor : Harison Citrawan, S.H., LL.M,
Reviewer : Syafuan Rozi, S.IP., M.Si., PAU
Layout : Maria Mahardhika
Dicetak oleh : PT Pohon Cahaya
ISBN : 978-623-6958-62-9
Cetakan Pertama : Desember 2021

Diterbitkan oleh:



BALITBANGKUMHAM Press (Anggota IKAPI)
Jl. HR Rasuna Said Kav. 4-5 Kuningan, Jakarta
SelatanWebsite: www.balitbangham.go.id
Telp: (021) 252 5015, ext. 512/514
E-mail: balitbangkumhampress@gmail.com

SAMBUTAN

Salam Pembaruan!

Dalam Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2020 tentang RPJM Nasional 2020-2024, Presiden Joko Widodo telah menetapkan pembangunan sumber daya manusia (SDM) yang berkelanjutan sebagai fokus pencapaian sasaran Visi Indonesia 2045. Beliau menekankan bahwa negara harus hadir dalam upaya pembangunan SDM Indonesia agar memiliki daya saing tinggi dalam kompetisi global.

Dalam konteks kementerian/lembaga, profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat berperan penting atas keberhasilan dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM serta pengembangan kompetensi pegawai merupakan hal yang mutlak untuk dilakukan agar dapat memberikan kontribusi optimal dalam mencapai misi dan visi organisasi. Pengembangan kompetensi SDM yang dimaksud, tidak hanya melalui pengembangan kompetensi yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan akan tetapi juga mencakup pengembangan karier individu, pengembangan kinerja serta perencanaan suksesi.

Substansi dalam buku ini kiranya dapat menjadi rujukan bagi para pemangku kepentingan utamanya yang memiliki

fungsi pengembangan SDM di Kementerian Hukum dan HAM, sehingga cita-cita pemerintah Republik Indonesia dalam rangka memberikan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat bisa segera terwujud. Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung dengan berpartisipasi dan berkontribusi sejak awal penelitian hingga menghasilkan buku ini, semoga dapat membawa manfaat bagi seluruh pihak.

Jakarta, 15 Desember 2021
Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan
Hukum dan Hak Asasi Manusia,



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sri Puguh Budi Utami'.

Dr. Sri Puguh Budi Utami

KATA PENGANTAR

Buku adaptasi perubahan dan strategi sumber daya manusia di Kementerian Hukum dan HAM RI ini sangat menarik untuk dipelajari lebih mendalam oleh para pihak pembelajar dan pembuat perubahan di internal dan eksternal lembaga. Isinya penting, mudah dipahami dan perlu untuk pembenahan “Rumah besar tata kelola Keindonesian yang adil dan berkemajuan”. Buku ini sangat sejalan dengan semangat Nawacita yang didorong oleh kabinet kepresidenan Jokowi selama dua periode. Hal ini juga sejalan dengan prinsip *Reinventing government* atau semangat mewirauasakan birokrasi seperti yang dikembangkan ilmuwan David Osborne dan Ted Gaebler dan Rhenald Kasali tentang *Change: Manajemen Perubahan dan Harapan*, yang menjadi acuan perubahan adaptif hampir seluruh birokrasi di negara modern dan maju dewasa ini. Tujuan “*reinventing*” dan “*change*” tata kelola birokrasi pemerintahan antara lain untuk mengembangkan sikap dan perilaku birokrat yang mampu beradaptasi dengan perubahan, berorientasi pada hasil dengan kerja tim yang kompak dan kompetitif, inovatif, sehingga bermartabat dan berorientasi ke masyarakat.

Buku ini menjadi penting dan praktis karena antara berisi strategi dan operasional dalam upaya transformasi dan re-aplikasi

terhadap praktik baik (*best practice*) yang telah dijalankan oleh lokomotif perubahan Kementerian Keuangan yang bisa menjadi acuan pokok dalam menata SDM di Kementerian Hukum dan HAM. Dalam hal ini perlu dilihat karena konsep pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) Kementerian Keuangan sudah memperhatikan pada *merit system* yang memiliki tiga pilar yaitu: kualifikasi, kompetensi dan kinerja.

Model reformasi birokrasi di Kementerian Hukum dan HAM memiliki kemiripan yang relatif hampir sama dengan Kementerian Keuangan yang memiliki tipe organisasi *holding*, dimana memiliki sebaran wilayah yang sangat luas dan rasio kaderisasi yang tinggi. Strategi yang diterapkan adalah penataan jabatan fungsional dan struktural serta redesain manajemen talenta serta manajemen karier. Kemudian tantangan pandemi yang merubah cara kerja penerapan WFH, WFO, satelite office, sistem presensi, kontrol dan evaluasi, disiplin yang dijawab dengan digitalisasi proses bisnis, pemetaan literasi digital serta pengembangan kompetensi digital pegawai.

Buku ini juga mendeskripsikan kondisi saat ini dari proses pengembangan SDM di Kementerian Hukum dan HAM dari rangkaian proses rekrutmen, analisis dan evaluasi jabatan, standar kompetensi, penilaian *Assessment Center*, kondisi manajemen talenta dan dukungan sistem informasi kepegawaian. Upaya perubahan sudah terlihat dengan hadirnya Peraturan Menteri

Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 8 Tahun 2021 tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Buku ini kabar baik bagi semua kita yang merindukan tata kelola Indonesia yang lebih baik lagi dari hari kemarin. Selamat untuk para penulis buku dan semua pihak yang turut mendukung karya ini. Semua yang tertulis ini akan tercetak abadi dan bermanfaat untuk berbagai generasi, sekarang dan ke depan. Generasi pembelajar yang diharapkan suka membaca, bekerja, membuat perbaikan dan bergembira dalam menata negeri kita ini secara bersama.

Jakarta, September 2021

Syafuan Rozi, S.IP., M.Si., PAU
Peneliti Ahli Utama P2P LIPI



PRAKATA PENULIS

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh.

Puji syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya buku ini dan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dan berperan sejak awal sampai dengan tersusunnya buku ini. Tujuan dari buku ini sebenarnya adalah untuk menggambarkan konsep dan strategi pengembangan SDM di Kementerian Hukum dan HAM. Selain itu secara khusus, buku ini juga mendeskripsikan mengenai model kolaborasi antara Sekretariat Jenderal dan BPSDM Hukum dan HAM dalam pengembangan SDM ke depan.

Sejalan dengan tujuannya, maka substansi yang menjadi ruang lingkup buku ini pada hakikatnya didasarkan pada pengembangan SDM (*Training and Development*) dimana pada akhirnya dapat berdampak pada pengembangan karier (*Career Development*) dan pengembangan organisasi (*Organizational Development*). Lokus pembahasan ini dibatasi pada satuan kerja yang menjalankan unsur pembantu pimpinan (Sekretariat Jenderal) dan unsur pendukung (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia) Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Banyak keterbatasan yang dialami penulis baik berkaitan dengan waktu, tempat, kondisi dan situasi, namun berkat

bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak akhirnya buku ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, secara khusus penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Sri Puguh Budi Utami, selaku Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM;
2. Dr. Asep Kurnia, selaku Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM;
3. Dr. Tri Widodo Wahyu Utomo (Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara), selaku Narasumber;
4. Syafuan Rozi, S.IP., M.Si., PAU (P2P LIPI), selaku *Reviewer*;
5. Harison Citrawan, S.H., LL.M selaku Editor

Harapan penulis semoga buku ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi para pembaca pada umumnya, khususnya sebagai wacana kajian dalam pembaharuan kebijakan atau program pengembangan SDM. Namun demikian, penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penulisan buku ini, oleh karenanya kritik dan saran yang membangun dari para pembaca sangat diharapkan untuk menyempurnakan buku ini.

Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh.

Jakarta, Agustus 2021

Tim Penulis

DAFTAR ISI

SAMBUTAN	v
KATA PENGANTAR.....	vii
PRAKATA PENULIS.....	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	2
B. KONSEP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	5
C. ORGANISASI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM.....	17
BAB II PRAKTIK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	23
A. PRAKTIK BAIK KEMENTERIAN KEUANGAN DALAM PENGEMBANGAN SDM	24
B. PENGEMBANGAN SDM DI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM.....	40
BAB III STRATEGI DAN MODEL PENGEMBANGAN SDM DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM.....	57

BAB IV PENUTUP: AGENDA PERUBAHAN	73
A. SIMPULAN.....	73
B. REKOMENDASI.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	79
GLOSARIUM.....	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	<i>Framework of Human Resource Management Cycle</i>	8
Gambar 2.1	<i>Workflow</i> Manajemen Talenta.....	36
Gambar 2.2	Ekosistem Pembelajaran di Kementerian Keuangan	39
Gambar 2.3	Skema Keterhubungan antara <i>Assessment</i> dengan <i>Karier</i>	55
Gambar 3.1	Strategi Pengembangan SDM Kementerian Hukum dan HAM.....	58
Gambar 3.2	Kotak Manajemen Talenta (<i>Talent Management Box</i>).....	63
Gambar 3.3	Model Kolaborasi.....	68



BAB I

PENDAHULUAN

Perkembangan arus informasi yang tidak terbatas serta situasi yang tidak menentu menjadikan manusia dituntut untuk cepat beradaptasi pada kondisi yang ada dengan memanfaatkan teknologi dalam kesehariannya. Tuntutan akan penguasaan teknologi yang baik, tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang mampu serta selalu melakukan pembelajaran bagi peningkatan pengetahuan dan keahlian. Peningkatan pengetahuan dan keahlian bagi seorang pegawai sangat berarti bagi diri pegawai itu sendiri maupun bagi organisasi. Oleh karenanya, pengelolaan sumber daya manusia yang baik sangat dibutuhkan dalam menjawab segala tuntutan yang ada. Sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan kunci utama dalam kemajuan dan perkembangan suatu organisasi.

Dalam bab pendahuluan ini, penulis mencoba menggambarkan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pengembangan sumber daya manusia terutama pada Kementerian Hukum dan HAM. Kemudian, dari beberapa pendapat serta pandangan ahli yang dapat menjelaskan tentang konsep pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia tersebut terdapat suatu

tawaran konsep manajemen talenta dan manajemen strategis dalam hal pengelolaannya. Sejalan dengan itu, pada bab ini juga dijelaskan tentang visi, misi, tujuan organisasi serta tugas dan fungsi dari Kementerian Hukum dan HAM agar terlihat apa yang menjadi arah serta cita-cita yang hendak dicapai. Untuk lebih memahami, maka akan dijelaskan pada sub bab berikut ini:

A. TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Subbab ini mencoba menjelaskan mengenai tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan Sumber Daya Manusia di pemerintahan. Tantangan ini tentunya berkaitan erat dengan kehidupan masyarakat yang semakin terbuka akan informasi publik serta tuntutan masyarakat yang semakin meningkat akan kinerja pemerintahan untuk melakukan perubahan tata kelola pemerintahan secara efektif, efisien dan akuntabel menjadikan tantangan tersendiri bagi setiap instansi pemerintah. Dalam menjawab tantangan ini tentunya pemerintah melakukan perbaikan, baik dalam aspek kelembagaan maupun tata kelola pemerintahan.

Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJM Nasional 2020-2024, Presiden telah menetapkan 5 (lima) arahan utama sebagai strategi dalam pelaksanaan misi dan pencapaian sasaran Visi Indonesia 2045, dimana mencakup pembangunan sumber daya manusia dan penyederhanaan birokrasi. Sebagai bagian dari pemerintah, Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham) melaksanakan tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia untuk

membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan salah satu fungsinya yaitu pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia. Dalam pelaksanaannya, Kemenkumham tentu saja perlu didukung oleh sistem pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional sehingga memungkinkan organisasi dapat bergerak lincah dan inovatif.

Pelaksanaan pengembangan SDM tentunya tidak terlepas dari Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pada Bab V Peraturan pemerintah tersebut telah mengatur secara spesifik tentang pengembangan karier, pengembangan kompetensi, dan sistem informasi manajemen karier yang bertujuan untuk: (1) memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS); (2) menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi; (3) meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS; dan (4) mendorong peningkatan profesionalitas PNS.

Pelaksanaan pengembangan SDM di Kementerian Hukum dan HAM dilakukan oleh dua unit kerja yaitu: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan Hak Asasi Manusia yang mempunyai tugas melaksanakan pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia dan Sekretariat Jenderal melalui Bagian Pengembangan Karier Pegawai yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan

kebijakan pengembangan pegawai, pengembangan kompetensi, analisa kebutuhan serta pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional.

Dalam praktiknya, hal ini menjadi permasalahan ketika masing-masing unit melaksanakan tugas dan fungsinya dimana diduga terdapat kegiatan yang tumpang tindih, sehingga akan sulit adanya kejelasan tentang pengembangan SDM Kementerian Hukum dan HAM. Kondisi yang demikian diperkuat oleh hasil penelitian Nizar Apriansyah yang mengatakan: pengembangan karier belum sepenuhnya mempertimbangkan keahlian dan kemampuan, masih ada pegawai yang mengikuti pelatihan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya, kesempatan mengikuti pelatihan untuk wilayah-wilayah tertentu di Indonesia belum terakomodir sepenuhnya, promosi jabatan di lingkungan Kemenkumham belum sepenuhnya mempertimbangkan penilaian prestasi kerja. Tes kompetensi yang diselenggarakan oleh Kemenkumham hasilnya belum diumumkan, sehingga para peserta tidak mengetahui hasil/nilai yang diperoleh.¹ Kondisi yang demikian juga menjadi tantangan dengan memperhatikan heterogenitas tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan HAM, dimana sebaran Satuan Kerja (Satker) di 33 provinsi hingga kabupaten dan kota serta jumlah SDM yang besar (sekitar 68.000 pegawai). Hal ini menjadi perhatian khusus karena sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dan benar-benar merupakan tulang punggung organisasi.

1 Nizar Apriansyah, "Evaluasi Pola Karir Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 11, no. Nomor .1 Maret 2017 (2017): 41-58.

B. KONSEP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Subbab ini menjelaskan mengenai konsep pengembangan sumber daya manusia dari beberapa ahli, yang kemudian keterhubungan antara pengembangan SDM, pengembangan karier dan pengembangan organisasi. Sejalan dengan itu, terdapat salah satu model pengembangan SDM yang berdasarkan pada bakat atau talenta.

Diawali dengan istilah pengembangan dapat diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui Pendidikan dan Latihan.² Pengembangan dilakukan untuk mempersiapkan pegawai yang akan menduduki suatu jabatan tertentu di masa mendatang. Pengembangan pada umumnya diberikan kepada pegawai melalui jalur seleksi guna mengisi jabatan yang kosong, maupun mempersiapkan pegawai yang akan dipromosikan untuk menduduki posisi yang sudah disiapkan berdasarkan sistem karier.³

Menurut Mathis, manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk mengelola bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.⁴

2 Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009).

3 M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014).

4 Mathis dan Jackson, "Manajemen Sumber Daya Manusia," *Salemba Empat*

Pengembangan SDM dapat didefinisikan sebagai seperangkat kegiatan yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh suatu organisasi untuk memberikan anggotanya kesempatan mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Menurut Priansa, pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.⁵

Pengembangan SDM menjadi bahasan yang penting, mengingat sumber daya manusia merupakan aset berharga yang menjalankan suatu organisasi. Dalam kondisi ketidakpastian seperti saat ini, tentunya program pengembangan SDM harus mampu menghasilkan talenta-talenta mumpuni yang dapat memenuhi tuntutan pekerjaan.

Kompetensi yang dimiliki oleh seseorang belumlah cukup untuk menjawab tantangan seperti saat ini. Kompetensi tanpa berkinerja baik juga akan berdampak pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengembangan SDM harus dimaknai secara komprehensif dimana dapat mendorong seorang pegawai berperilaku sesuai dengan harapan organisasi. Hal ini tentunya berkaitan erat dengan motivasi pekerja dalam mengembangkan karier.

Terdapat suatu pemikiran dari David Osborne dan Ted Gaebler yang membuat sebuah skema baru dalam mentrans-

Edisi 9 (Jakarta, 2015).

5 D.J. Priansa, *Perencanaan & Pengembangan SDM* (Bandung: Alfabeta, 2014).

formasi tatanan birokrasi yang ada melalui wirausaha birokrasi⁶. Menurut David Osborne dan Ted Gaebler, skema baru tersebut adalah konsep *Reinventing government* dimana pemerintah dapat menjadi pengusaha sehingga dapat memenuhi kebutuhan birokrasi. Tujuan *reinvent* pemerintahan adalah untuk mengembangkan sikap dan perilaku birokrat inovatif, adaptif dikendalikan oleh birokrasi sehingga bermartabat dan berorientasi ke masyarakat.⁷

Manajemen pengembangan SDM yang baik, dapat berdampak pada perubahan cara pencapaian tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien. Namun, pengembangan SDM merupakan suatu investasi yang harus menempuh tahapan panjang. Tahapan ini dimulai dari perencanaan sampai dengan pengelolaan dan pemeliharaan potensi sumber daya manusia. Secara makro pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia, yaitu mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia.⁸

Terdapat penelitian yang dilakukan oleh ASTD (*American Society for Training and Development's*). Hasil penelitian ini menggambarkan hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan fungsi pengembangan sumber daya

6 Sarundajang., *Birokrasi Dalam Otonomi Daerah Upaya Dalam Mengatasi Kegagalan* (Jakarta: Kata Press, n.d.).

7 Annisa Citra Fatikha, "Reinventing Government Dan Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Daerah," *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah* . Volume V (2016): 90.

8 Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Jakarta: Rineka Cipta, 2003).

manusia. Penelitian tersebut menjabarkan tiga fungsi utama dalam pengembangan SDM, yaitu *Training & Development*; *Organizational Development* dan *Career Development*.⁹

Berikut ini gambar yang merupakan siklus lingkaran dari manajemen SDM yang sangat erat hubungannya antara pengembangan SDM yang mengelola kemampuan pegawai secara efektif, pengembangan karier dan pengembangan organisasi.

Gambar 1.1
Framework of Human Resource Management Cycle



Sumber: Sebagaimana dikutip oleh Tri Widodo W Utomo

Dari gambar 1.1. dapat dijelaskan bahwa pengembangan SDM yang berfokus pada peningkatan kompetensi pegawai akan berdampak pada SDM yang memiliki kualitas, komitmen serta kinerja yang baik. Pegawai yang berkualitas tersebut akan berpengaruh kepada pengembangan karier pegawai itu sendiri

9 J.M. & R.L Werner and DeSimone, *Human Resource Development*, Six Editio. (Sidney: South Western. Nelson Education Ltd, 2011).

maupun berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Secara singkat, model manajemen SDM diatas menjelaskan bahwa pengembangan SDM merupakan kunci kesuksesan karier pribadi dan juga organisasi.

Sedangkan dalam pengembangan SDM terdapat salah satu model pengembangan yang mengacu pada keahlian atau talenta-talenta tertentu. Dalam konteks ini organisasi harus memiliki rencana yang terstruktur untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan pegawai bertalenta dengan melakukan evaluasi secara terus menerus.

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Manajemen Talenta

Istilah “talenta” masih terdengar asing penggunaanya dalam bahasa Indonesia, karena kata tersebut merupakan serapan dari bahasa Inggris “*talent*” yang artinya “bakat”. KBBI daring menjelaskan kata “talenta” sebagai *pembawaan seseorang sejak lahir* atau *bakat*. Sedangkan *Cambridge Dictionary Online* mendefinisikan “talent” dengan makna “(someone who has) a natural ability to be good at something, without being taught” (seseorang yang memiliki kemampuan alami untuk mengerjakan sesuatu dengan baik tanpa diajari).¹⁰ Ketika istilah talenta diterapkan dalam manajemen Sumber Daya Manusia, makna kata ini kemudian berkembang seiring

10 Rahmat Suparman Dan Veronika Hanna Naibaho, “Manajemen Talenta Di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta Di Provinsi Kalimantan Timur Dan Kalimantan Utara,” *Borneo Administrator* 17, no. (1) (2021): 111–130.

dengan penggunaannya yang lebih luas. Talenta kemudian dimaknai sebagai pegawai dengan ‘kemampuan kerja sangat baik’, ‘pegawai kunci’, ‘pegawai potensial’ yang dinilai akan memberikan kontribusi besar bagi keberlangsungan dan kemajuan organisasi di masa yang akan datang.¹¹

Istilah talenta dalam organisasi bisa merujuk kepada tiga hal, yaitu 1) Kemampuan dan keterampilan seseorang (bakat) dan kemampuan individu tersebut untuk berkontribusi terhadap organisasi, 2) Orang atau pegawai tertentu (pegawai itu seorang talenta, yang menyiratkan bahwa pegawai itu punya kemampuan dan keterampilan tertentu dalam keahliannya), dan 3) suatu kelompok (kelompok talenta) pada suatu organisasi. Makna talenta tersebut menegaskan bahwa kata talenta bisa memiliki beragam makna tergantung konteks dan penggunaannya.¹²

Secara khusus, makna talenta umumnya merujuk pada kombinasi dari kompetensi, kemampuan, keterampilan, komitmen dan kontribusi pada organisasi.¹³ Menurut McKinsey & Company mendefinisikan talenta sebagai “keseluruhan kemampuan pegawai, baik itu bakat instrinsik, keterampilan,

-
- 11 Gavin w Jones, *The 2010-2035 Indonesian Population Projection: Understanding the Causes, Consequences and Policy Options for Poluation and Development*, United Nations Population Fund, 2014, https://indonesia.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Policy_brief_on_The_2010_-_2035_Indonesian_Population_Projection.pdf.
 - 12 Silzer R and BE Dowel (eds), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Hoboken, 2010.
 - 13 I.C. Beechler, S & Woodward, “The Global ‘War for Talent,” *Journal of International Management* 15, no. 3 (2009): 277.

pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, keputusan, sikap-perilaku, karakter dan motivasi, termasuk juga kemampuan mereka untuk belajar dan berkembang”.¹⁴ Tentu saja seorang pegawai disebut *bertalenta* karena kinerjanya saat ini sangat baik atau di atas rata-rata/target dengan memiliki kompetensi yang mumpuni, dan sikap-perilaku kerja yang baik serta dapat diterima oleh anggota tim/unit kerjanya.¹⁵

Dengan demikian, kata *talenta* yang digunakan dalam kajian ini merujuk pada dua makna pokok, yaitu *pertama* sebagai suatu kumpulan dan kombinasi dari kemampuan, kompetensi, keahlian, keterampilan, komitmen yang terwujud dalam kinerja pegawai yang tinggi serta berkontribusi bagi kinerja organisasi. Dalam pengertian ini, *talenta* dipandang sebagai keseluruhan dan puncak dari kemampuan seseorang atau sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Arti kedua, *talenta* diartikan sebagai seorang atau sekelompok pegawai tertentu yang dinilai memiliki kemampuan, keterampilan, keahlian, dan dedikasi yang akan mendorong kinerja organisasi ke arah lebih tinggi.¹⁶

Bagi organisasi publik, komitmen dan motivasi pegawai untuk mengabdikan terkadang jauh lebih penting daripada kompetensi, karena *talenta* di instansi pemerintah adalah mereka yang dimotivasi oleh nilai-nilai kerja untuk mencapai

14 Michael Armstrong, *Strategic Human Resources Management: A Guide to Action*, 4th ed. (United Kingdom: UK: Kogan Page, 2008).

15 Ibid.

16 Rahmat Suparman dan Veronika Hanna Naibaho, loc. cit.

kebaikan bersama bagi masyarakat.¹⁷ Oleh karena itu, kata talenta disini diasosiasikan sebagai sesuatu yang istimewa dari pegawai dalam bentuk nilai pelayanan kemudian diwujudkan dalam kinerja tinggi dalam pelayanan kepada masyarakat umum.¹⁸

Agar talenta ini dapat berkontribusi secara optimal, organisasi harus secara alami memelihara dan mengelolanya. Menurut Iles, Preece dan Chuai (2010) pengertian manajemen talenta yang paling luas adalah manajemen strategis untuk mengelola kelangsungan karier karyawan berbakat dalam suatu organisasi. Tujuan utama adalah untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan memberikan karyawan berbakat yang tepat, pekerjaan yang tepat dan posisi yang tepat pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan strategis organisasi. *Talent management* dalam definisi ini berfokus pada proses mencari, merekrut, mengembangkan dan mempertahankan talenta agar organisasi dapat berkinerja sebaik mungkin.¹⁹

Perbedaan definisi makna dan fokus manajemen talenta berpusat pada perbedaan perspektif dari para ahli manajemen talenta. Menurut para ahli, manajemen talenta dapat dipertimbangkan dalam pendekatan yang eksklusif dan inklusif. Pendekatan eksklusif berfokus pada talenta hanya pada segelintir karyawan yang dianggap bintang atau berbakat, sedangkan pendekatan inklusif mengasumsikan

17 Ramazan Özkan Yildiz and Soner Esmer, “-,” *Journal of Shipping and Trade* 6-6 (2021): 1-30.

18 Ibid.

19 Rahmat Suparman Dan Veronika Hanna Naibaho, loc. cit.

bahwa semua karyawan memiliki bakat, tinggal menentukan strategi dan pendekatan yang perlu disesuaikan agar dapat berkontribusi pada organisasi.²⁰

Pada akhirnya, manajemen talenta didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang berbakat.²¹ Manajemen bakat adalah serangkaian kegiatan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi yang terintegrasi di semua tingkat organisasi, dimana elemen utamanya adalah atraksi bakat melalui manajemen kinerja, pembelajaran dan penilaian bakat, dan retensi bakat melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan keterlibatan bakat.²²

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Manajemen Strategis

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *stratagos*, yang berarti ilmu para jenderal untuk memenangkan pertempuran dengan sumber daya yang terbatas²³ Secara etimologi berasal dari kata *strategic* (bahasa Inggris), yang berarti kiat, sumber

-
- 20 M. Thunnisen, *Talent Management: For What, How and How Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice*. (Employess Realtion, 2016).
 - 21 Kravariti & Johnston, *Talent Management: A Critical Literature Review and Research Agenda for Public Sector Human Resource Management*. (Public Management Review, 2020).
 - 22 E.T Sule Wahyuningtyas, *Manajemen Talenta Terintegrasi* (Yogyakarta: Yogyakarta: ANDI, 2016).
 - 23 Bastari Adam, "Peranan Manajemen Strategi Dan Manajemen Operasional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2018): 53.

daya, taktik utama.²⁴ Secara historis, kata strategis berasal dari dunia militer dan secara umum diartikan sebagai strategi yang digunakan oleh para panglima militer (jenderal) untuk memenangkan peperangan. Ralph Taylor dalam Kamus Universitas Dunia Webster menyarankan “media strategis yang sangat penting dalam keseluruhan yang terintegrasi”.²⁵

Definisi manajemen strategis dalam literatur manajemen ilmiah cakupannya luas dan tidak ada definisi yang dianggap baku. Inilah sebabnya mengapa definisi manajemen strategis meluas sesuai dengan pemahaman atau interpretasi masing-masing individu.²⁶ Menurut J. David Hunger & Thomas L. Wheelen (2003), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajemen yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi dan pemantauan dari pengamatan serta peluang dan ancaman terhadap lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.²⁷

Menurut Ramadhan dan Sofiyah (2013), manajemen

24 Aisyah Amalia, “Perencanaan Strategi Pemasaran Dengan Pendekatan Bauran Pemasaran Dan Swot Pada Perusahaan Popsy Tubby. PERFORMA,” *Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis* Volume 1, (n.d.): 298.

25 Ibid.

26 Adam, “Peranan Manajemen Strategi Dan Manajemen Operasional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.”

27 Ratna Dewi dan Meri Sandora, “Analisis Manajemen Strategi Uin Suska Riau Dalam Mempersiapkan Sarjana Yang Siap Bersaing Menghadapi MEA,” *Jurnal El-Riyasah* Volume 10 (2019): 77.

strategis dari perusahaan harus memperhatikan faktor yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup dari perusahaan, keduanya adalah faktor eksternal dan faktor internal. Analisis untuk terhadap lingkungan eksternal dapat dikaitkan dengan mengetahui apa yang menjadi ancaman (ancaman) dan apa yang menjadi peluang (peluang) untuk perusahaan. Setelah mengetahui lingkungan eksternal yang dihadapi, maka analisis lingkungan internal harus dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan apa yang menjadi kelemahan perusahaan. Analisis SWOT merupakan bagian dari strategi manajemen yang bertujuan untuk mencapai visi dan misi perusahaan (Pearce dan Robinson, 2013).²⁸

Namun, dari berbagai wawasan atau definisi yang diberikan oleh para pakar manajemen, menurut Dwiningsih (2001) dapat ditemukan kesamaan pola pikir bahwa manajemen strategis adalah ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam konteks pengambilan keputusan organisasi yang strategis, untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dari berbagai pengertian atau definisi yang ada, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah seni dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuan masa depan.²⁹

28 Aisyah Amalia, loc. cit.

29 Adam, loc. cit.

Secara umum terdapat 3 (tiga) tahap dalam Manajemen strategis, yakni:³⁰

a. Tahap perumusan strategi

Meliputi pengembangan visi, misi, tujuan dan sasaran, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal organisasi, mengembangkan rencana jangka menengah dan panjang, dan mengembangkan strategi yang akan dilaksanakan.

b. Tahap implementasi strategi

Meliputi penetapan kebijakan, memotivasi sumber daya manusia organisasi, mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilakukan.

c. Tahap Tinjauan Strategi

Mencakup pelacakan semua hasil perumusan dan implementasi strategi, pengukuran kinerja, dan tindakan korektif.

Menurut Saleh, manajemen strategis sebagai kerangka kerja untuk memecahkan masalah dalam organisasi dan yang paling penting adalah kaitannya dengan persaingan positif, dimana seluruh bagian organisasi didorong untuk berpikir kreatif.³¹

30 R. C Kurniawan, "Tantangan Kualitas Pelayanan Publik Pada Pemerintah Daerah," *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan* 7, no. 1 (2016): 15–26.

31 S. Saleh, "Pelayanan Administrasi Kepegawaian," *Jurnal Eklektika* 4, no. 1 (2016): 3–19.

C. ORGANISASI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM

Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJM Nasional 2020-2024 telah menetapkan bahwa visi pembangunan nasional untuk tahun 2020-2024 adalah terwujudnya Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang Andal, Profesional, Inovatif, dan Berintegritas dalam Pelayanan Kepada Presiden dan Wakil Presiden untuk Mewujudkan Visi tersebut.³²

Ada pun misi Kementerian Hukum dan HAM meliputi: a. Membentuk peraturan perundang-undangan yang berkualitas dan melindungi kepentingan nasional; b. Menyelenggarakan pelayanan publik dibidang hukum yang berkualitas; c. Mendukung penegakan hukum di bidang kekayaan intelektual, keimigrasian, administrasi hukum umum dan pemasyarakatan yang bebas dari korupsi, bermartabat dan terpercaya; d. Melaksanakan penghormatan, perlindungan dan pemenuhan hak asasi Manusia Yang Berkelanjutan; e. Melaksanakan peningkatan kesadaran hukum masyarakat; f. Ikut serta menjaga stabilitas keamanan melalui peran keimigrasian dan pemasyarakatan; g. Melaksanakan tata laksana pemerintahan yang baik melalui reformasi birokrasi dan kelembagaan.³³

Dalam rangka mewujudkan Kementerian Hukum dan HAM sebagai institusi pemerintahan terbaik, berkualitas,

32 Kemenkumam RI, *ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI KEMENKUMHAM 2020-2024*, 2020.

33 Ibid.

bermartabat, terpercaya, dihormati, dan disegani, maka 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, pimpinan dan seluruh pegawai dalam mengabdikan, bekerja, dan bersikap 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.³⁴

Secara umum tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan HAM dapat dikelompokkan dalam 11 (sebelas) bidang yaitu

34 Ibid.

peraturan perundang-undangan, hak asasi manusia, penelitian dan pengembangan hukum dan hak asasi manusia, administrasi hukum umum, kekayaan intelektual, imigrasi, pemasyarakatan, pembinaan hukum, pengembangan sumber daya manusia, kesekretariatan dan pengawasan. Oleh karena itu guna mengaktualisasi visi dan misi tersebut, Kementerian Hukum dan HAM menetapkan tujuan pencapaian organisasi sebagai berikut:

1. Terwujudnya peraturan perundang-undangan yang melindungi kepentingan nasional melalui proses pembentukan peraturan perundang-undangan yang akurat, terkini, dan terharmonisasi;
2. Terwujudnya pelayanan hukum yang sesuai dengan asas penyelenggaraan pelayanan publik, melalui peningkatan pengawasan dan pengelolaan layanan di bidang pemasyarakatan, keimigrasian, kekayaan intelektual dan administrasi hukum umum;
3. Terwujudnya penegakan hukum yang menjadi pendorong inovasi, kreatifitas, dan pertumbuhan ekonomi nasional dengan penegakan hukum yang tidak diskriminatif serta aparat penegak hukum yang profesional;
4. Terwujudnya penghormatan, perlindungan dan pemenuhan Hak Asasi Manusia serta budaya hukum yang berkelanjutan
5. Terwujudnya manajemen organisasi yang akuntabel dengan penyelenggaraan Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang profesional.³⁵

Kementerian Hukum dan HAM dalam pengorganisasiannya telah diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara. Dalam hal ini,

35 Ibid.

Kementerian Hukum dan HAM masuk ke dalam kategori Kementerian Kelompok II. Kategori Kementerian Kelompok II memiliki susunan organisasi terdiri atas: a. unsur pemimpin; b. unsur pembantu pemimpin; c. unsur pelaksana; d. unsur pengawas; dan e. unsur pendukung.

Berkenaan dengan tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan HAM yang didasari pada Peraturan Presiden Nomor 44 Tahun 2015 tentang Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Untuk melaksanakan tugas dimaksud, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. perumusan, penetapan dan pelaksanaan kebijakan di bidang peraturan perundang-undangan, administrasi hukum umum, pemasyarakatan, keimigrasian, kekayaan intelektual, dan hak asasi manusia;
2. koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia;
3. pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia;
4. pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia;
5. pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia di daerah;
6. pelaksanaan pembinaan hukum nasional;
7. pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang hukum dan hak asasi

manusia; 8. pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia; 9. pelaksanaan kegiatan teknis yang berskala nasional; 10. pelaksanaan tugas pokok sampai ke daerah; dan 11. pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.



BAB II

PRAKTIK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pada Bab ini, mencoba untuk menggambarkan praktik baik (*best practice*) yang telah dijalankan oleh Kementerian Keuangan yang bisa menjadi acuan pokok dalam menata SDM di Kementerian Hukum dan HAM. Dalam hal ini perlu dilihat karena konsep pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) Kementerian Keuangan sudah memperhatikan pada *merit system* yang memiliki tiga pilar yaitu: kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Dalam aspek kelembagaan Kementerian Keuangan memiliki kesamaan dengan Kementerian Hukum dan HAM yang memiliki banyak unit Eselon I dan dalam pengembangan SDM Kementerian Keuangan juga dilaksanakan oleh 2 (dua) unit yaitu Sekretariat Jenderal-Biro SDM serta Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK).

Di samping itu, Kementerian Keuangan dan Kementerian Hukum dan HAM memiliki persamaan fungsi dan struktur kelembagaan pusat dan daerah, sehingga perbandingan proses *office business*-nya relatif setara dan memiliki kemiripan yang

relatif konkrue yaitu merupakan kementerian yang sama-sama masuk kedalam kementerian kelompok II berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara, dimana memiliki unsur pelaksana tugas di daerah.

A. PRAKTIK BAIK KEMENTERIAN KEUANGAN DALAM PENGEMBANGAN SDM

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, mengamanatkan bahwa metode yang tepat dalam pengembangan kompetensi, yaitu pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*). Sistem pembelajaran ini mengedepankan pemenuhan pengembangan kompetensi guna pemenuhan standar kompetensi jabatan dan perencanaan pengembangan karier.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Kementerian Keuangan telah menerapkan metode pengembangan kompetensi dengan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*) melalui Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University* menginstruksikan bahwa Kemenkeu Corp merupakan salah satu infrastruktur pengembangan kompetensi Kementerian Keuangan melalui pengembangan pembelajaran individu dan organisasi sebagai pembelajar yang berfokus pada pembelajaran strategis yang

berdampak pada kinerja organisasi.

Dalam rangka pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan melalui perwujudan keterkaitan dan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja yang didukung oleh manajemen pengetahuan (*knowledge management*) menjadikan Kemenkeu Corpu merupakan strategi pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Aktivitas yang dilakukan dalam manajemen pengetahuan (*knowledge management*) meliputi suatu database yang berupaya memperoleh, menyimpan, mengolah dan mengambil kembali, penggunaan dan penyebaran, serta evaluasi terhadap pengetahuan sebagai aset intelektual organisasi. Bagi pengambilan keputusan yang optimal dalam peningkatan kinerja organisasi tentunya manajemen pengetahuan (*knowledge management*) ini sangat membantu dalam memberikan informasi dan data terstruktur serta sistematis tentang aset intelektual organisasi.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Kementerian Keuangan (Kemenkeu) sangat memerlukan aparat keuangan yang terampil, ahli dan memiliki kemampuan analisa yang memadai. Kebutuhan kemampuan ini sampai sekarang masih belum tercukupi. Hal lebih penting lagi mengingat akan tuntutan pembangunan yang sedang giat dilakukan Indonesia.

Dalam melakukan pengembangan SDM, Kementerian Keuangan pertama-tama melakukan pemetaan terhadap seluruh pegawai yang ada dibawah naungan Kementerian Keuangan, berdasarkan data dari Biro SDM Kementerian Keuangan pertanggal 31 Maret 2021 jumlah pegawai Kementerian Keuangan berjumlah 81.282 Pegawai. Dari 81.282 pegawai, pegawai yang

menduduki Jabatan Struktural sebanyak 11.071 pegawai dan Non Pejabat Struktural sebanyak 70.211 pegawai.³⁶

Tantangan dan peluang serta strategi pengelolaan SDM Kementerian Keuangan dapat dideskripsikan berdasarkan hasil wawancara: dalam hal pengembangan pegawai Kementerian Keuangan, Biro SDM tentunya melakukan pemetaan yang memberikan gambaran bahwa dalam rentang usia dapat dikelompokkan menjadi *Baby boomer* sebanyak 3%, Gen X 29%, Gen Y 40 % dan Z sebanyak 28 %. Persentase ini menggambarkan bahwa pendekatan pengembangan yang sesuai untuk 68% pegawai milenial (plus-minus karakter milenial), ditambah 3,81% pegawai pelaksana berusia diatas 53 tahun (3.81%) yang kompetensinya sulit dikembangkan. Pada kondisi saat ini yang cenderung *Negative Growth* dalam kapasitas SDM, maka perlu dilakukan langkah-langkah redistribusi dan peningkatan kompetensi. Disamping itu dilakukan penataan jabatan fungsional vs struktural, redesain manajemen talenta, dan manajemen karier.³⁷

Kementerian Keuangan yang memiliki tipe organisasi *holding*, dimana memiliki sebaran wilayah yang sangat luas dan rasio kaderisasi yang tinggi. Strategi yang diterapkan adalah penataan jabatan fungsional dan struktural serta redesain manajemen talenta serta manajemen karier. Kemudian tantangan pandemi yang merubah cara kerja penerapan WFH, WFO, *satelite office*,

36 Dharmastuty, (Kasubag Pengembangan Kapasitas SDM) Biro SDM Kementerian Keuangan, "*Pengembangan Kompetensi Kementerian Keuangan*" disampaikan bahan paparan pada acara diskusi dengan Tim, Jakarta, 9 April 2021.

37 Ibid.

sistem presensi, kontrol dan evaluasi, disiplin yang dijawab dengan digitalisasi proses bisnis, pemetaan literasi digital serta pengembangan kompetensi digital pegawai.³⁸

Setelah peluang dan tantangan dipetakan maka selanjutnya melakukan proses perencanaan, pengembangan, pemanfaatan serta pemantauan dan evaluasi.

1. Tahap perencanaan

Pada tahap ini pertama-tama yang dilakukan adalah dengan melakukan pemetaan profil pegawai (data personal, kualifikasi, rekam jejak jabatan, kompetensi, riwayat pengembangan kompetensi, hasil penilaian kinerja, dan informasi lainnya). Dari proses ini, tentunya dilakukan identifikasi kesenjangan kompetensi, kinerja dan kualifikasi terhadap syarat jabatan atau jabatan target.

Dari pemetaan pegawai tersebut, dapat dikelompokkan menjadi 9 (sembilan) kotak. Setiap kotak merupakan kombinasi dari 2 (dua) aspek yaitu kompetensi dan kinerja. Pegawai yang masuk ke dalam kotak 1 sampai dengan 6, maka pegawai tersebut membutuhkan pengembangan. Sedangkan pegawai yang masuk ke dalam kotak 7 sampai dengan 9 merupakan pegawai yang telah siap (memiliki kompetensi serta kinerja yang baik) untuk dimanfaatkan.

Tahap perencanaan ini dilakukan oleh Sekretariat Jenderal-Biro SDM dan unit yang memiliki tugas dan fungsi pengelolaan kepegawaian pada masing-masing unit Eselon I.

38 Ibid.

2. Tahap pengembangan

Pada tahap ini, pengembangan yang dilakukan meliputi:

Pertama, Kompetensi Manajerial & soskul: *e-Learning*, *Online Group Coaching*, *IDP*, *e-learning PPKMSK*, *micro learning*. Penilaian kompetensi manajerial berdasarkan kepada pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur serta dikembangkan dalam mengelola suatu unit organisasi. Sedangkan kompetensi sosial kultural berdasarkan penilaian terhadap pengalaman berinteraksi dengan masyarakat dalam sudut pandang agama, suku, budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai, moral, emosi serta prinsip.

Kedua, Kompetensi Teknis: Penilaian terhadap kompetensi yang meliputi tugas dan fungsi khusus dari setiap jabatan. Kesenjangan kompetensi dari suatu jabatan akan dianalisis berdasarkan kebutuhan pembelajaran. Hal ini dilakukan dengan Kemenkeu *Leadership Development Plan* (wajib dan supporting), Dialog Kinerja Individu dalam bentuk pengembangan coaching, konseling, diklat teknis, *secondment* dan lainnya.

Dalam pengembangan SDM, konsep manajemen pengembangan SDM Kemenkeu meliputi: infrastruktur pengembangan kompetensi dan implementasi pengembangan kompetensi. Masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:³⁹

39 PMK Nomor 216/PMK.01/2018, *Tentang Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Di Lingkungan Kementerian Keuangan* (Indonesia, 2018).

1. Infrastruktur pengembangan kompetensi terdiri atas:
 - a. Arsitektur Kepemimpinan
Suatu kerangka kapabilitas, nilai kerja dan manajemen waktu kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh pegawai pada setiap jenjang jabatan.
 - b. Sistem Penilaian Kompetensi
Mekanisme yang digunakan untuk mengukur kesenjangan kompetensi pegawai dengan kompetensi yang dipersyaratkan pada setiap jabatan.
 - c. Sistem Penilaian Kinerja
Mekanisme yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi dan pegawai atas realisasi kinerja dibandingkan dengan target yang ditetapkan.
 - d. Pemetaan Pegawai
Pengelompokan pegawai berdasarkan kompetensi dan kinerja ke dalam 9 (sembilan) kotak pemetaan pegawai. Hasil pemetaan pegawai ini menjadi dasar bagi penyusunan rencana pengembangan kompetensi.
 - e. Kemenkeu Corpu
Strategi dari pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan melalui perwujudan keterkaitan dan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja yang didukung dengan manajemen pengetahuan.
 - f. Metode Pengembangan
Cara yang digunakan untuk mengembangkan kompetensi yang terdiri atas pendidikan dan

pembelajaran. Pendidikan disini diartikan dengan pendidikan formal dengan mengacu pada ketentuan yang ada. Sedangkan pembelajaran dapat dilakukan melalui jalur klasikal maupun nonklasikal.

g. Direktori Pengembangan

Sekumpulan program pengembangan kompetensi yang dapat dilaksanakan oleh pegawai. Disini pegawai dapat melihat program pengembangan yang harus dilaksanakan untuk setiap jenjang dan jabatan pegawai. Kesenjangan yang terjadi antara jabatan dan kompetensi dapat ditutupi dengan program pengembangan yang harus diikuti.

2. Implementasi pengembangan kompetensi

Tahapan pengembangan kompetensi dimulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan serta tahap pemantauan dan evaluasi. Perencanaan program pengembangan umum dilakukan melalui kegiatan analisis kebutuhan pembelajaran (AKP) sedangkan perencanaan program pengembangan khusus dilakukan dengan program pengembangan talent, program *fast track* dan/atau program pengembangan khusus lainnya. Tahap pelaksanaan dilakukan dengan memperhatikan penyelenggaraan pengembangan kompetensi dan memperhitungkan waktu pembelajaran pegawai.

Perhitungan waktu pembelajaran merupakan akumulasi dan konversi jam pelajaran (JP) yang ditempuh dalam jangka waktu 1 (satu) tahun oleh seorang pegawai. Sedangkan pengembangan kompetensi setiap pegawai dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) tahun. Tahap pemantauan dan evaluasi dilakukan untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai dengan rencana pengembangan kompetensi. Hasil dari pemantauan disampaikan secara berjenjang ke unit yang menangani pembinaan dan pengelolaan SDM pada setiap akhir semester tahun berjalan.

Strategi Kementerian Keuangan dalam mencapai target pengembangan SDM, dilakukan dengan:⁴⁰

- a. Model Pembelajaran 70:20:10, dimana 70% pembelajaran melalui praktik langsung, 20% pembelajaran melalui komunitas/bimbingan (*coaching, mentoring* dan *counseling*) serta 10% pembelajaran melalui pelatihan dan belajar secara mandiri.
- b. *Link and Match* Pengembangan SDM dengan strategi organisasi, dalam hal ini melihat kebersesuaian rencana pengembangan kompetensi teknis dengan strategi organisasi. Dari hal ini diperoleh *gap analysis* yang kemudian dijadikan dasar pengembangan kompetensi selanjutnya.

40 Ibid.

- c. Optimalisasi Pemanfaatan IT dalam hal pengukuran kompetensi melalui *assessment center online*; *e-learning*; dan penguatan *digital skills*.
- d. Mengoptimalkan peran atasan langsung melalui penguatan *skill coaching*, *mentoring*, *counseling* dan pengembangan karakter kepemimpinan. Pertama, pelaksanaan *coaching* bertujuan untuk peningkatan kinerja melalui pembekalan terhadap kemampuan pemecahan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Kedua, pelaksanaan *mentoring* yang memiliki tujuan untuk peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari pegawai yang lebih berpengalaman.

Ketiga, pelaksanaan *counseling* yang merupakan pemberian bimbingan dan/atau arahan oleh atasan atau pihak lain yang ahli kepada pegawai dengan menggunakan metode psikologis atau metode lainnya. Hal ini penting dalam hal pemahaman terhadap kemampuan diri sendiri dalam memecahkan permasalahan.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi pengembangan SDM Kemenkeu, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) yang merupakan unit pelaksana penyelenggaraan diklat berkolaborasi dengan seluruh unit Eselon I sebagai penanggungjawab pengembangan kompetensi pegawai. Dalam konteks ini terlihat bahwa tanggungjawab pengembangan pegawai tetap berada pada unitnya masing-masing.

Dalam kesehariannya BPPK pun terus melakukan koordinasi dengan masing-masing unit eselon I dalam rangka memetakan kebutuhan usulan pembelajaran (Analisa Kebutuhan Pembelajaran) untuk SDM. Untuk pembelajaran yang dilakukan oleh BPPK pemanggilan pegawai yang akan melaksanakan pembelajaran dilakukan oleh BPPK dengan tembusan ke Biro SDM. Keseluruhan Diklat yang telah dilaksanakan masing-masing pegawai terkelola pada aplikasi. Pemantauan dilakukan untuk memantau kesesuaian kurikulum; pendekatan 70:20:10; dan progres capaian JP. Oleh atasan langsung; pengelola kepegawaian; dan BPPK.

Siklus pembelajaran di Kemenkeu *Corporate University* dimulai dari proses Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP). AKP inilah yang menjadi data awal untuk dilakukan pengembangan SDM oleh masing-masing Unit Eselon 1 (UE 1). Dasar dalam melakukan AKP adalah *Learning Council Meeting* (LCM) yang merupakan pertemuan tingkat pimpinan tinggi yang melakukan pembahasan isu terkini serta arahan strategis Menteri Keuangan untuk tahun berjalan dan tahun-tahun berikutnya. Hasil pembahasan dalam LCM dijadikan sebagai salah satu data pelaksanaan AKP dimana BPPK mengidentifikasi serta menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi dari Unit Eselon I. Hasil dari AKP ini, BPPK kemudian menyusun menjadi suatu desain pembelajaran.

Pembelajaran yang dilakukan didukung oleh sistem yang terintegrasi dalam HRIS Kementerian Keuangan. Dengan dukungan aplikasi ini semua kegiatan pembelajaran

terekam dengan baik, bahkan hasil keluaran berupa sertifikat pembelajaran peserta dapat langsung terupdate. Pembelajaran juga dilakukan melalui sharing pengetahuan dari pegawai yang mengikuti pelatihan di luar dari Kemenkeu. Dokumen yang dibagikan tersebut akan masuk dalam sistem Kemenkeu *Learning Center* (KLC). Dari berbagai macam pembelajaran yang terdapat dalam KLC, tahapan selanjutnya adalah evaluasi.

Evaluasi pembelajaran mempunyai tujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pembelajaran, peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta setelah pembelajaran, perubahan kinerja peserta sesudah pembelajaran serta dampak pembelajaran terhadap kinerja organisasi. Hal terakhir ini lah merupakan harapan yang sangat penting dalam memberikan dampak positif bagi organisasi. Dari hasil evaluasi juga kemudian dianalisis yang selanjutnya digunakan sebagai bahan perbaikan AKP tahun selanjutnya.

Evaluasi pembelajaran ini terus dievaluasi oleh beberapa aktor yang saling mendukung dalam upaya perbaikan. Aktor-aktor tersebut terdiri dari: atasan langsung (kesesuaian dan kemanfaatan), Pengelola Kepegawaian pada unit (kesesuaian, reaksi, dan kemanfaatan) serta Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (kesesuaian, reaksi, pembelajaran dan kemanfaatan).

3. Tahap Pemanfaatan

Pada tahap ini tentunya membutuhkan hasil manajemen talenta yang menginformasikan tentang Analisis Kebutuhan Talent; Identifikasi Calon Talent; Forum Pimpinan; Pengembangan Talenta; dan Evaluasi Talent. Pemanfaatan bagi pegawai dapat dilakukan bagi pemanfaatan internal maupun pemanfaatan eksternal. Pemanfaatan dilakukan bagi pegawai yang berada dalam kotak 7 sampai dengan 9 berdasarkan hasil pemetaan pegawai. Pemanfaatan internal dilakukan berdasarkan pola karier melalui: promosi dan mutasi. Sedangkan pemanfaatan eksternal selain melalui promosi dan mutasi dapat dilakukan penugasan.

Hal di atas berhubungan dengan pengembangan karier pegawai yang merupakan proses selanjutnya dari beberapa tahapan yang telah dilalui. Sejalan dengan itu pendapat dari Werner dan De Simone (2011) yang mengatakan pengembangan sumber daya manusia berusaha untuk pengembangan dari pengetahuan, pengalaman, keterampilan, produktivitas, dan kepuasan dari karyawan.⁴¹ Menurut Kaswan (2014) mengemukakan bahwa pengembangan karier merupakan hasil dari integrasi antara perencanaan karier individu dengan proses manajemen karier organisasi.⁴²

-
- 41 Kurnia Abd R.P.Daud et AL, "Pengaruh Karakteristik Individu, Kepribadian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Unit Dok Dan Galangan, Bitung," *Jurnal Emba* Volume 9 N (2021): 726.
 - 42 Syahri Nurvitasari. et al., "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. CESJ," *Center of Economic Student Journal*. Vol. 3. No (2020).

Dengan demikian, dalam suatu proses pengembangan kompetensi sangat erat kaitannya dengan pengembangan karier seseorang yang memang menjadi tugas organisasi dalam melakukan proses perencanaan, pengembangan, pemanfaatan serta peran umpan balik terhadap kompetensi dan kinerja. Berikut ini disajikan bagan cara kerja atau proses manajemen talenta:

Gambar 2.1
Workflow Manajemen Talenta



Sumber: Biro SDM, Setjen Kementerian Keuangan.

Dari gambar di atas, dapat kita ketahui dengan cermat bahwa Kementerian Keuangan dalam menghadapi dinamika tantangan pengelolaan keuangan negara/publik serta kemajuan IT : *Disruption Era and Industrial Revolution 4.0*,

sangat memerlukan aparat keuangan yang terampil, ahli dan memiliki kemampuan analisa yang memadai. Kebutuhan kemampuan ini sampai sekarang masih belum tercukupi. Oleh karena itu, tentunya tidak berhenti sampai tahap pengembangan SDM saja. Selanjutnya, terdapat tahap pemanfaatan yang dikelola dengan baik oleh suatu sistem yaitu manajemen talenta. Dalam hal ini terdapat keterkaitan antara tahapan pengembangan kompetensi dengan tahapan pengembangan karier.

Talent atau talenta juga dapat diartikan sebagai individu dalam organisasi yang memiliki kelebihan unik yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam sisi produksi ataupun dalam posisi manajerial. Hal ini menyebabkan organisasi menganggap talenta sebagai SDM yang harus dipertahankan dan dipelihara dengan baik karena nilai-nilai yang dimilikinya. Oleh karena itu, tahapan selanjutnya adalah pemantauan dan evaluasi untuk memastikan talenta tersebut berkinerja sesuai dengan harapan organisasi.

4. Tahap pemantauan dan evaluasi

Pada akhir dari rangkaian manajemen SDM, hal yang sangat krusial adalah menjaga serta meningkatkan kualitas dari para pegawai. Pemantauan dan evaluasi dilakukan dengan penilaian kompetensi dan kinerja pegawai yang telah dicapai. Pemantauan dan evaluasi dilakukan paling tidak 1 (satu) tahun setelah pelaksanaan pemanfaatan. Pemantauan dan evaluasi dilakukan oleh masing-masing unit Eselon

I yang hasilnya disampaikan kepada Sekretariat Jenderal. Dari informasi dan data pemantauan dan evaluasi, tentunya Sekretariat Jenderal melakukan analisa kesenjangan untuk menjaga konsistensi kompetensi dan kinerja pegawai.

Proses panjang yang dilalui oleh Kementerian Keuangan dalam menghasilkan suatu talenta yang unggul patut dicontoh dan memang sesuai dengan pendapat Michael Armstrong yang memaknai manajemen talenta (MT) sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta.⁴³

Pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*) sebagai suatu model pembelajaran diharapkan dapat berdampak kepada pengembangan karier pegawai dan pada akhirnya berpengaruh positif bagi pencapaian tujuan organisasi. Adapun Ekosistem Pembelajaran di Kementerian Keuangan dapat dilihat pada gambar berikut:

43 Armstrong, *Strategic Human Resources Management: A Guide to Action*.

Gambar 2.2
Ekosistem Pembelajaran di Kementerian Keuangan



Sumber: Biro SDM, Setjen Kementerian Keuangan.

Pada gambar 2.2 diatas dapat dijelaskan bahwa pembelajaran yang terintegrasi antara pembelajaran terstruktur (diantaranya: diklat, kursus, seminar, dan *workshop*) maupun pembelajaran secara online melalui Kemenkeu *Learning Center* (KLC); Pembelajaran yang dilakukan bersifat kolaboratif (diantaranya: *coaching* dan *mentoring*) serta pembelajaran di lapangan pekerjaan (praktik kerja) yang didukung oleh *Human Resource Information System* (HRIS) dimana dapat menyimpan data dan informasi dari seluruh aktivitas pegawai di Kementerian Keuangan. Peran HRIS ini sangat penting dalam pengambilan keputusan terkait manajemen SDM di Kementerian Keuangan secara cepat dan tepat.

B. PENGEMBANGAN SDM DI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM

Kondisi pelaksanaan manajemen pengembangan SDM di Kementerian Hukum dan HAM sampai dengan saat ini, dapat dikatakan dalam masa peralihan. Upaya perubahan sudah terlihat dengan hadirnya Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 8 Tahun 2021 tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Akan tetapi, perubahan sistem manajemen pengembangan SDM tentunya membutuhkan waktu dan upaya sungguh-sungguh yang tidak sedikit. Oleh karena itu, pada Bab ini mencoba menjelaskan kondisi saat ini dari proses pengembangan SDM di Kementerian Hukum dan HAM dari rangkaian proses rekrutmen, analisis dan evaluasi jabatan, standar kompetensi, penilaian *Assessment Center*, kondisi manajemen talenta dan dukungan sistem informasi kepegawaian. Ada pun beberapa hal pokok yang dapat menjadi fokus perubahan dan penyempurnaan adalah pada tahapan-tahapan berikut:

1. Tahapan Pengembangan Smart-Rekrutmen: ⁴⁴

Rekrutmen PNS merupakan tahap awal dalam suatu manajemen SDM, dimana kegiatan rekrutmen bertujuan untuk mengisi formasi yang kosong. Kekosongan formasi disebabkan oleh adanya PNS yang berhenti, pensiun, meninggal dunia atau adanya perluasan organisasi, yang

44 Perihal rekrutmen SDM dapat mengacu pada dokumen resmi Kemenkumham RI, *ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI KEMENKUMHAM 2020-2024*.

kemudian ditetapkan dalam keputusan Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara.

Rekrutmen PNS harus berdasarkan kebutuhan sumber daya manusia baik dalam arti jumlah maupun memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Dalam persyaratan tentunya harus ada persyaratan minimal yang benar-benar (mutlak) dipenuhi (seperti Usia, Indeks Prestasi akademik, dan lainnya). Syarat-syarat yang berlaku tentunya tidak boleh diskriminatif (pembedaan atas jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan, atau daerah). Kementerian Hukum dan HAM dari tahun ke tahun memiliki banyak pelamar sehingga hal ini dapat menguntungkan organisasi dalam memperoleh kesempatan lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon yang memiliki kualifikasi dan daya saing yang tinggi.

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, proses rekrutmen PNS dituntut untuk transparan dan akuntabel. Oleh karenanya, perlu ada sistem yang baik dalam proses pengujian serta perlu adanya keterlibatan pihak-pihak eksternal yang *independen* agar dapat dilakukan pengawasan. Proses rekrutmen yang baik pasti akan menghasilkan pegawai yang berkualitas dan berkomitmen. Berkenaan dengan hal tersebut, Kementerian Hukum dan HAM telah melaksanakan Sistem cat (*computer assisted test*) dalam pelaksanaan rekrutmen pegawai yang dimulai pada tahun 2012. Setelahnya, Kementerian Hukum dan HAM pada tahun 2014 telah berupaya memulai rekrutmen *online* sistem seleksi CPNS nasional (SSCN) walaupun masih pada tahap pendaftaran saat itu. Namun dengan kondisi pandemi seperti sekarang

ini, diupayakan semua proses dilakukan secara *online* agar meminimalisir penularan akibat kontak langsung.

2. Tahapan Pengembangan Analisis dan Evaluasi Jabatan:

Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan data jabatan yang akan dianalisa, disusun, dan disajikan menjadi informasi jabatan dengan menggunakan metode tertentu, dalam penyusunan analisis jabatan terdapat peta jabatan, uraian jabatan, dan syarat jabatan yang akan menghasilkan Informasi Jabatan. pelaksanaan Analisis Jabatan berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Pasal 56 ayat 1 berbunyi : "Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja", dengan dasar tersebut maka setiap Kementerian wajib menyusun analisis jabatan.

Penyusunan analisis jabatan di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM mengacu pada Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 45 Tahun 2016 tentang Pedoman Analisis Jabatan Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Penyusunan analisis jabatan dilakukan setiap terjadinya perubahan nomenklatur pada organisasi baru.

Selama ini dalam melakukan analisis jabatan di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM terdapat beberapa aspek dan karakteristik yang diuraikan dalam jabatan, antara lain berisi: nama jabatan, ikhtisar jabatan, uraian tugas, hasil kerja, fungsi kerja, tanggungjawab, wewenang, dan syarat jabatan.

Hal ini masih dilihat sebagai pemenuhan syarat formil yang belum menyentuh kepada substansi dari kompetensi yang dibutuhkan dari jabatan itu sendiri.

Dalam menyikapi tuntutan pekerjaan yang semakin profesional tentunya Kementerian Hukum dan HAM berusaha menyesuaikan antara harapan dalam pencapaian tujuan organisasi dengan kenyataan saat ini. Oleh karena itu, dalam melakukan analisis jabatan saat ini mulai memperhatikan beberapa aspek dalam kepemimpinan yang terdiri atas: Kapabilitas kepemimpinan (Kompetensi Teknis, Manajerial dan Sosial Kultural). Kemudian juga memperhatikan nilai kerja kepemimpinan, yang meliputi: karakter dan nilai kerja, serta manajemen waktu kepemimpinan, yang meliputi: manajemen waktu dalam mengelola pekerjaan dan manajemen waktu dalam mengelola orang lain.

Permasalahan kemudian, ketika proses perubahan sedang berjalan namun di satu sisi masih terdapat jenis dan nama jabatan pelaksana yang ada saat ini masih kurang tepat sehingga tidak menggambarkan tugas yang sebenarnya dilakukan. Masih banyak nama-nama jabatan pelaksana teknis/khusus yang belum teridentifikasi menjadi jabatan teknis, pada akhirnya kepada pelaksana tersebut diberikan nama jabatan pelaksana yang belum sesuai dengan turunan tugas dan fungsi pejabat di atasnya.

Belum tersusunnya secara baik Analisis Beban Kerja dengan adanya rencana alih jabatan struktural eselon III dan IV ke jabatan fungsional, sehingga menyebabkan penetapan kebutuhan pegawai dalam peta jabatan masih belum pasti

yang pada akhirnya berdampak pada penetapan kebutuhan pegawai untuk rekrutmen masih belum sempurna.

Dengan demikian, evaluasi jabatan senantiasa harus dilakukan untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria yang disebut faktor jabatan terhadap informasi faktor jabatan untuk menentukan nilai jabatan dan kelas jabatan/grade. Dalam hal penyusunan Evaluasi Jabatan di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan.

3. Tahapan Pengembangan Standar Kompetensi Jabatan:

Kementerian Hukum dan HAM cq. Biro Kepegawaian telah memiliki Aplikasi Kompetensi Jabatan yang didalamnya terdapat kompetensi, persyaratan jabatan serta indikator kinerja dari seluruh jabatan (struktural, fungsional dan pelaksana). Hal ini dapat diunduh pada laman kompetensi. kemenkumham.go.id.⁴⁵

Dengan adanya aplikasi ini tentunya dapat memberikan informasi bagi setiap pegawai di Kementerian Hukum dan HAM dalam hal kompetensi apa saja yang harus terpenuhi jika ingin mencapai suatu jenjang diatasnya beserta indikator

45 Racmat Kurniawan Ratdityas, *Hasil Wawancara Kasubbag Analisis Pengembangan Kompetensi Jabatan Tinggi Dan Administrasi Biro Kepegawaian Setjen* pada tanggal 17 Maret 2021.

kinerja jabatannya. Namun demikian, pemetaan kompetensi belum dilakukan terhadap seluruh pegawai Kementerian Hukum dan HAM. Dengan demikian, aplikasi ini belum dapat dimanfaatkan secara baik oleh Sekretariat Jenderal maupun BPSDM dalam menentukan pola pembinaan apa yang akan dilakukan bagi pegawai yang tidak memenuhi standar kompetensi (Gap antara jabatan dengan kompetensi) dan program apa saja yang akan ditempuh untuk pengembangan kompetensi pegawai tersebut.

Aplikasi Kompetensi Jabatan yang telah ada tentunya membutuhkan waktu dalam menginventarisir jabatan-jabatan baru yang pada saat ini sedang berproses pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional.

4. Tahapan Pengembangan Assessment Center: ⁴⁶

Dalam rangka mewujudkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang profesional, kreatif, inovatif, dinamis dan berwawasan luas, dan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, berwibawa, serta transparan membutuhkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berkualitas dan mampu mengaplikasikan pendekatan efisiensi dan efektivitas di dalam pelaksanaan tugas, pokok, dan fungsinya. Menteri Hukum dan HAM dalam rangka mewujudkan SDM yang unggul serta memberikan arah bagi program peningkatan kualitas

46 Kemenkumam RI, *Road Map Reformasi Birokrasi Kemenkumham 2020-2024*.

Sumber Daya Manusia yang terencana, komprehensif dan terkoordinasi maka diterbitkanlah Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor M.HH-05.IN.04.02 TAHUN 2010 tentang Penyelenggaraan *Assesment Center* dan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

Sejak dibentuknya Pusat Penilaian Kompetensi pada tahun 2016, Kementerian Hukum dan HAM telah melaksanakan *Assessment Center* terhadap 6.854 pejabat dan pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dengan didasarkan pada Kamus Kompetensi dan Standar Kompetensi Jabatan di Kementerian Hukum dan HAM. Hasilnya adalah Profil Kompetensi Pejabat/Pegawai sebagai berikut: · Profil Kompetensi Pejabat Eselon II : 173 orang · Profil Kompetensi Pejabat Eselon III : 163 orang · Profil Kompetensi Pejabat Eselon IV : 1.138 orang · Profil Kompetensi Pelaksana : 5.380 orang.⁴⁷

Dari pelaksanaan *assessment center* terdapat permasalahan terkait dengan data pegawai Kemenkumham yang belum terhimpun secara baik, dimana belum secara keseluruhan tersusun profil kompetensi para pegawai dan dalam tahap pemanfaatannya belum memperhatikan hasil dari *Situasional Judgement Test* (SJT) serta hasil *assessment* dalam manajemen pengembangan SDM.

47 *Ibid.*,

5. Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG)⁴⁸

Layaknya seperti Kementerian Keuangan yang memiliki tipe organisasi *holding*, Kementerian Hukum dan HAM juga memiliki tipe yang sama dan memiliki banyak unit vertikal tersebar di seluruh wilayah Indonesia dengan proses bisnis yang berbeda (heterogen). Kementerian Hukum dan HAM memiliki jumlah pegawai yang aktif lebih dari 60.500 yang dikelola per tanggal 25 Maret 2019. Dari kondisi yang sedemikian, maka membutuhkan suatu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu melakukan perencanaan, pemeliharaan SDM, serta pemantauan dan evaluasi secara berkala, tepat dan baik agar organisasi berkinerja tinggi.

Dalam rangka mewujudkan perencanaan, pemeliharaan SDM, serta pemantauan dan evaluasi secara berkala, tepat dan baik maka diperlukan dukungan *tools* yang berteknologi tinggi dan dapat diandalkan. Salah satu *tools* yang dapat diandalkan adalah Sistem Informasi Manajemen SDM yang terintegrasi dengan teknologi informasi. Dengan adanya suatu sistem informasi yang handal diharapkan jajaran pucuk tertinggi manajemen organisasi sampai manajemen lini pertama memperoleh dukungan ketersediaan informasi yang *online* dan *realtime* serta dapat digunakan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan tentang pembinaan SDM.

Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 10 Tahun 2016 tentang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM merupakan

48 Ibid.

jawaban dari penggunaan *tools* (Sistem Informasi Manajemen SDM). Sistem Informasi Pegawai di Kementerian Hukum dan HAM ini telah dirintis pengembangannya sejak tahun 2011, yang memuat 2 hal penting sebagai kerangka acuan proses pembenahan dan pengembangan SIMPEG, yaitu:

a. Pengembangan Jangka Pendek

Jangka pendek diarahkan pada pengintegrasian SIMPEG di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM melalui penyeragaman struktur, susunan, urutan, dan kodifikasi elemen data kepegawaian (termasuk tabel-tabel referensi yang terkait), antara lain elemen data status kepegawaian, unit organisasi, jabatan, pangkat, pendidikan, diklat, hukuman disiplin, dan penghargaan; serta pembakuan sistem dan prosedur pemutakhiran data kepegawaian. Pembakuan sistem dan prosedur pemutakhiran data kepegawaian yang meliputi antara lain sistem dan prosedur, metode atau tata cara, ruang lingkup, batasan-batasan, dan periode pelaksanaan dilakukan dengan menetapkan: sistem dan prosedur perekaman data; sistem dan prosedur pertukaran data; pembagian kewenangan pemutakhiran data. Hasil yang diharapkan dari pengintegrasian tersebut adalah: 1) pembayaran tunker berbasis jurnal harian (2019 seluruh unit eselon I sudah melakukan itu plus 3 kanwil dan uptnya untuk proyek percontohan dki, banten, jabar); 2) pengembangan aplikasi administrasi jabatan untuk proses rotasi dan mutasi berdasarkan merit system (jabatan struktural, jfu, jft); 3) Hukuman disiplin berbasis aplikasi simpeg; 4)

KPO hanya bisa dilakukaun oleh kenaikan pangkat yang reguler (murni JFU, struktural mengusulkan).

b. Pengembangan Jangka Panjang

Jangka panjang SIMPEG diarahkan pada pengembangan SIMPEG terpadu (*online system*) dimana seluruh Satuan Kerja di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM telah menggunakan aplikasi SIMPEG. Hasil yang diharapkan dapat diperoleh dari aplikasi tersebut adalah: a) Database kepegawaian yang selalu update; b) Meningkatnya akurasi data dan mengurangi kesalahan-kesalahan administrasi SDM di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM karena proses manajemen data sudah dibantu dengan aplikasi yang terintegrasi dengan seluruh unit kerja; c) Membantu dalam proses manajemen SDM yang meliputi proses perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karier, *reward and punishment*, sampai pemensiunan dengan tersedianya aplikasi dan informasi SDM; d) Mendukung kegiatan *assessment center* yang merupakan pilar utama sistem promosi/mutasi kepegawaian; e) Database kepegawaian dapat menjadi sumber informasi pertama bagi pimpinan dalam pengambilan kebijakan pembinaan kepegawaian; f) Informasi kepegawaian yang akurat amat bermanfaat bagi perencanaan, penggunaan, dan pengawasan anggaran belanja pegawai, sehingga meningkatkan akuntabilitas keuangan; g) Informasi tentang pegawai dan pembinaan kepegawaian yang akurat dapat dipertanggungjawabkan

ke *stakeholders* melalui intranet/internet, sehingga prinsip transparansi dan akuntabilitas publik dapat dilaksanakan dengan baik; h) Memudahkan pegawai untuk mendapatkan akses informasi tentang pembinaan pegawai, misalnya informasi kenaikan pangkat, penyelenggaraan diklat; i) Memudahkan proses birokrasi sistem pembinaan kepegawaian misalnya otomatisasi proses cuti.

6. Manajemen Talenta

Manajemen talenta dalam Pemerintahan berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Oleh karena itu Kementerian Hukum dan HAM perlu didukung oleh SDM yang berkompeten 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, dimana Kementerian Hukum dan HAM dapat mempersiapkan SDM-SDM yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul untuk menjadi *Future Leaders* di Kementerian Hukum dan HAM.

Pada saat ini Kementerian Hukum dan HAM belum memiliki suatu konsep manajemen talenta yang berkesinambungan dari tahap *Talent scouting and acquisition* (rekrutmen), kemudian dilanjutkan dengan *Talent Development* (diklat), dan *Talent Retention* (salah satunya

melalui promosi dan mutasi).

Permasalahan kemudian 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.

Sesuai dengan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan HAM, Sekretariat Jenderal bertanggung jawab untuk mengusulkan pegawai yang akan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan di BPSDM Hukum dan HAM. Berdasarkan Perka LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa penyusunan kebutuhan dan perencanaan pengembangan kompetensi pada tingkat instansi dilaksanakan oleh PyB dalam hal ini adalah Sekretaris Jenderal. Sementara dalam pelaksanaan dilakukan oleh unit penyelenggara pelatihan di instansi pemerintahan salah satunya adalah BPSDM Hukum dan HAM.

Berdasarkan Pasal 4 ayat (1) Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan “Penilaian Kompetensi dilaksanakan oleh Penyelenggara Penilaian Kompetensi pada instansi pemerintah dan Penyelenggara Penilaian Kompetensi selain pada instansi pemerintah” serta ayat (2) yang menyebutkan bahwa “Penilaian Kompetensi dilaksanakan oleh Penyelenggara Penilaian Kompetensi pada instansi pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

setelah terlebih dahulu mendapatkan pengakuan kelayakan dari Instansi Pembina” maka BPSDM melakukan *Situational Judgement Test* (SJT).

Hal ini diperkuat dengan Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor: 208/KEP/2020 tentang Penetapan Kategori Pengakuan Kelayakan/Akreditasi Pusat Penilaian Kompetensi Kementerian Hukum dan HAM, aplikasi SJT mendapatkan penilaian dengan kategori A sebagai penyelenggara penilaian kompetensi dengan masa berlaku selama 5 (lima) tahun.

Pandangan dari BPSDM Kementerian Hukum dan HAM bahwa saat ini BPSDM sedang melakukan *Situational Judgement Test* (SJT) bagi seluruh pegawai Kementerian Hukum dan HAM guna melihat dan memetakan kompetensi dari masing-masing pegawai. BPSDM juga secara berkala sesuai dengan kebutuhan melakukan *assessment* terhadap pegawai yang telah menduduki jabatan guna melihat kompetensi serta kebutuhan akan pelatihan ke depannya.⁴⁹

BPSDM yang telah berinovasi membangun aplikasi SJT ini tentunya dalam pengelolaan sehari-hari membutuhkan suatu struktur organisasi baru yang fokus mengelola sistem informasi dan data tersebut.

Dengan aplikasi SJT dan dengan adanya *assessment* ini tentunya harapan BPSDM dapat melihat kebutuhan diklat apa ke depannya yang perlu dilaksanakan. Hal ini menjadi penting karena kompetensi pegawai harus senantiasa dikelola

49 Sumber: Asesor Madya – BPSDM), *Hasil Wawancara* (n.d.).

dan dikembangkan sebaik mungkin. Dengan keberadaan SJT ini tentunya BPSDM dapat dengan mudah merencanakan diklat dalam jangka waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun ke depan.⁵⁰

Dari data yang telah terhimpun oleh SJT serta *assessment* maka akan memudahkan juga bagi Biro Kepegawaian untuk memanfaatkan hasil pengembangan kompetensi yang telah diupayakan oleh BPSDM. Biro kepegawaian nantinya dengan mudah melihat kompetensi seseorang dan dengan menggabungkan dengan kinerja yang bersangkutan akan menjadikan dasar bagi mutasi maupun promosi yang akan dilakukan.

Dari pandangan pengguna yaitu A. Fauzi (Kepala Bagian Umum)⁵¹ Kanwil DKI Jakarta menyatakan bahwa saat ini Kanwil selaku penanggung jawab pegawai di unit kerja wilayah Provinsi Jakarta masih mengalami data yang tidak sinkron antara BPSDM dan Sekretariat Jenderal. Pemanggilan peserta diklat berdasarkan permintaan dari unit pusat maupun kanwil. Artinya, pemanggilan diklat bukan berdasarkan atas kebutuhan dari kesenjangan jabatan dan kompetensi.

Selanjutnya kemudian, apa yang telah dilakukan diklat terhadap seseorang cenderung belum terekam dengan baik, sehingga dalam beberapa kasus kejadian terjadi pemanggilan peserta diklat tidak sesuai dengan tugasnya. Data yang tidak

50 Sumber: Ivansyah (Kasubbag Kerjasama dan Kelembagaan – BPSDM), *Hasil Wawancara* (n.d.).

51 SH. (Kepala Bagian Umum) A. Fauzi, *Hasil Wawancara* (n.d.).

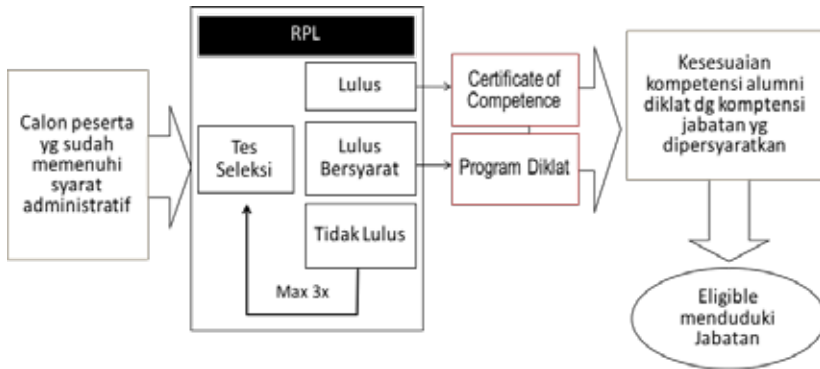
sinkron tersebut patut diduga akibat selama ini database pegawai belum optimal dalam penginputan maupun proses pengolahan datanya. Hal ini juga dapat disebabkan karena data yang ada di BPSDM walaupun sudah terkoneksi dengan data yang ada di Sekretariat Jenderal, namun belum berjalan dengan optimal.

Pandangan dari Kanwil DKI Jakarta diperkuat dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada pada Bagian Pengembangan Karier Pegawai-Biro Kepegawaian dalam pengajuan calon peserta pelatihan kepemimpinan nasional TK. II (PKN TK. II). Dalam SOP tersebut dapat diketahui bahwa kegiatan yang dilaksanakan meliputi:

1. Mendapatkan jadwal pelaksanaan PKN TK. II dari LAN.
2. Membuat konsep surat permintaan peserta PKN TK. II.
3. Menerima surat daftar nama calon peserta PKN TK. II.
4. Membuat konsep surat perintah pemanggilan peserta PKN TK. II.
5. Kepala Biro Kepegawaian menandatangani surat pemanggilan peserta PKN TK. II.

Berikut ini disajikan skema perubahan yang bisa menjadi acuan dalam menentukan *the right man on the right place* terkait pengembangan SDM yang profesional dan non-diskriminatif di lembaga ini :

Gambar 2.3
Skema Keterhubungan antara Assessment dengan Karier



Sumber: Tri Widodo W Utomo.

Dari gambar 2.3. dapat dijelaskan bahwa seseorang pegawai yang akan mengikuti proses penilaian dengan metode *Assessment* harus memenuhi syarat administrasi yang telah ditetapkan dalam suatu jenjang jabatan. Proses penilaian ini akan menghasilkan suatu direktori kompetensi beserta dengan kebutuhan kompetensi per jabatan. Dengan demikian, bagi organisasi *Assessment* dapat mengetahui dimana level kompetensi para pegawai dan dari sini juga dapat memahami gap antara level kompetensi yang dipersyaratkan dengan level yang dimiliki oleh pegawai saat ini.

Metode *assessment* ini dapat digunakan untuk menjawab kebutuhan organisasi dalam melakukan proses evaluasi bagi keperluan rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi,

hingga mempersiapkan jalur suksesi. Bagi pegawai, proses *assessment* ini dapat membuka wawasan mengenai peluang dan pilihan jalur karier serta dapat memahami akan kompetensi diri.

Konsep pemikiran diatas sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Ni Putu Eka Pebriani dan I Made Sentosa⁵² yang menyatakan bahwa “metode *assessment center* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier”. Kemudian pendapat lainnya dari Dedi Prasetyo⁵³ yang mengungkapkan berdasarkan hasil studinya bahwa “*Assessment* individu dalam penempatan personil berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja serta pelayanan prima personil Polda Kalimantan Tengah”. Dengan demikian, metode *assessment center* ataupun metode penilaian lainnya sangat dibutuhkan dalam pengembangan karier maupun sebagai data bagi perencanaan pendidikan dan latihan selanjutnya di lembaga yang kita cintai ini di waktu sekarang dan ke depan.

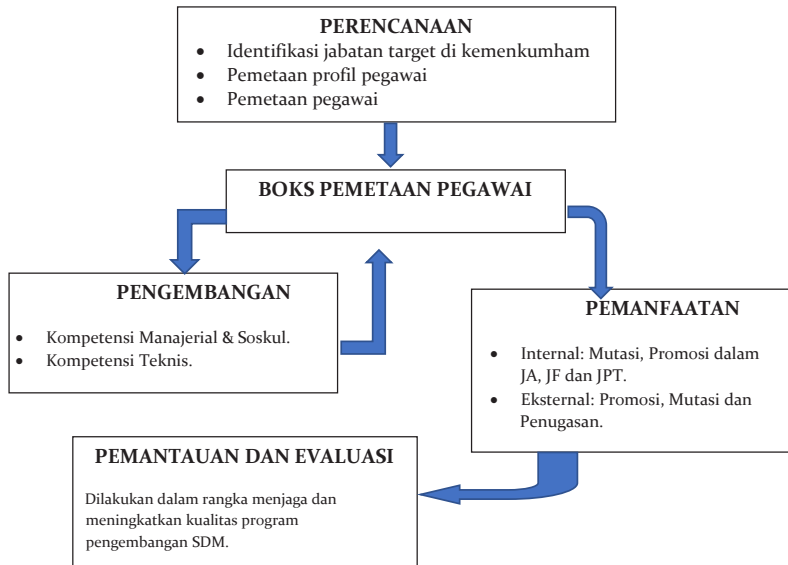
-
- 52 Nisa, “Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT . PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya).”
- 53 Dedi Prasetyo, “*Assessment Individu Dalam Rangka Pembinaan Karier Personel Guna Meningkatkan Pelayanan Prima Di Wilayah Polda Kalimantan Tengah*” (Jakarta, 2015).

BAB III

STRATEGI DAN MODEL PENGEMBANGAN SDM DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM

Berdasarkan hasil pengumpulan data lapangan yang sudah terhimpun, dapat dianalisis sebagai berikut: keberhasilan sebuah organisasi bukan hanya tergantung dari permodalan secara riil, namun ada hal penting lain yang juga tak kalah penting yaitu sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dalam lingkup kecil akan meningkatkan kinerja pegawai sedangkan dalam lingkup yang lebih besar akan membawa perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memperhatikan hambatan yang ada pada proses pengembangan SDM di Kementerian Hukum dan HAM, maka dibutuhkan suatu strategi dan/atau model dari pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, sebagai berikut: (Lihat Gambar 3.1)

Gambar 3.1
Strategi Pengembangan SDM Kementerian Hukum dan HAM



Sumber: Tim Peneliti, 2021

Kementerian Hukum dan HAM selama ini dalam melakukan analisis jabatan memperhatikan beberapa aspek dan karakteristik yang diantaranya berisi: ikhtiar jabatan, uraian tugas, bahan kerja, hasil kerja, tanggungjawab, wewenang, resiko bahaya, syarat jabatan dan lain-lain. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa selama ini aspek yang digunakan dalam analisis jabatan masih berkisar tentang suatu prasyarat dan kondisi yang diperlukan dalam suatu jabatan, belum memperhatikan secara komprehensif terkait dengan kompetensi pegawai.

Oleh karena itu, ke depan aspek yang harus menjadi perhatian

adalah terkait dengan kebutuhan kompetensi dalam suatu jabatan (kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural dan kompetensi teknis). Dari analisis jabatan yang sudah terpetakan menjadi modal dasar dalam mengevaluasi atau membandingkan antara kompetensi pegawai dengan standar kompetensi dari suatu jabatan yang diduduki dan yang akan diduduki.

Dari kondisi manajemen pengembangan SDM di Kementerian Hukum dan HAM saat ini maka langkah awal dan yang terpenting adalah pada tahap perencanaan. Setelah tahap perencanaan manajemen pengembangan SDM tersusun dengan baik, maka selanjutnya adalah tahap pengembangan, pemanfaatan serta pemantauan dan evaluasi. Untuk lebih jelasnya, strategi tersebut dapat diuraikan berikut ini:

1. *Perencanaan:Peningkatan kualitas dan pengelolaan basis data pegawai Kemenkumham*

Database pegawai merupakan hal yang sangat penting didalam pengembangan SDM. Database ini terkait erat dengan proses perencanaan yang membutuhkan informasi terkini. Perencanaan yang baik akan mendukung pencapaian tujuan dari pengembangan SDM. Database memberikan informasi peta tentang kompetensi serta kinerja dari masing-masing pegawai. Informasi tentang peta pegawai ini kemudian digunakan untuk melihat kesenjangan antara jabatan dengan orang yang menjabat. Artinya dari kesenjangan tersebut juga menghasilkan suatu informasi dan data tentang kebutuhan pengembangan SDM ke depannya. Oleh karena itu, penggunaan database harus selalu diperbaharui agar

organisasi mendapat data yang akurat bagi pengambilan keputusan yang strategis.

Kementerian Hukum dan HAM selama ini sudah menggunakan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG). Hal ini menjadi kekuatan bagi Kementerian Hukum dan HAM, namun sistem ini belum secara optimal dimanfaatkan bagi pengembangan SDM yang terintegrasi dengan aplikasi lainnya yang mendukung pengambilan kebijakan secara akuntabel, efektif dan efisien.

Pengembangan SIMPEG tentunya membutuhkan data yang valid terkait dengan: identifikasi jabatan target di Kementerian Hukum dan HAM; Pemetaan profil pegawai; dan Pemetaan Pegawai (kompetensi dan kinerja).

2. Pengembangan: Pengelolaan kompetensi pegawai Kemenkumham

a. Standarisasi kompetensi jabatan

Penyusunan standar kompetensi jabatan harus diikuti dengan keselarasan terhadap uraian jabatan yang mengacu kepada tugas dan fungsi organisasi Kemenkumham. Standar kompetensi jabatan harus berdasarkan pada: kamus kompetensi teknis, kamus kompetensi manajerial dan kamus kompetensi sosial kultural.

Penyusunan standar kompetensi jabatan dilakukan dengan cara menggabungkan antara standar kompetensi manajerial dan standar kompetensi sosial kultural dengan standar kompetensi teknis.

- b. Penggunaan sistem penilaian/pengukuran kompetensi serta pemetaan kompetensi

Pemetaan kompetensi dapat berisikan: data personal, kualifikasi pendidikan formal, rekam jejak jabatan, kompetensi, riwayat pengembangan kompetensi, riwayat pengembangan kinerja dan informasi lainnya (penghargaan, hukuman disiplin, dan lainnya). Dengan demikian, diperlukan penggunaan sistem yang mampu mengukur/menilai kompetensi dan kinerja.

- c. Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi pegawai

Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi pegawai bertujuan untuk mengetahui pengembangan kompetensi pegawai yang didasarkan pada kebutuhan prioritas pada tahun berjalan. Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi dilaksanakan dengan tahapan:

- 1) pengukuran dan analisis kesenjangan kompetensi pegawai.
 - 2) pengukuran dan analisis kesenjangan kinerja pegawai.
 - 3) inventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap pegawai.
 - 4) verifikasi rencana pengembangan kompetensi.
- d. Monitoring dan evaluasi pengembangan kompetensi pegawai

Dalam pengembangan kompetensi pegawai memerlukan monitoring dan evaluasi yang berguna untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan kompetensi

dengan standar kompetensi jabatan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi. Monitoring dan evaluasi dilaksanakan dengan membandingkan antara pelaksanaan pengembangan karier dengan rencana pengembangan kompetensi.

3. *Pemanfaatan: Promosi, Mutasi dan Penugasan*

Pada tahap ini penilaian kinerja dan penilaian kompetensi dibutuhkan dalam melakukan mutasi, promosi dan penugasan. Dalam konteks ini penilaian diperlukan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan karier pegawai. Penilaian kinerja didasarkan pada perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku pegawai. Model penilaian kinerja dan penilaian kompetensi tersebut sebelumnya sudah terpetakan ke dalam 9 (sembilan) kotak berikut ini:

Gambar 3.2
Kotak Manajemen Talenta (*Talent Management Box*)

KINERJA	DI ATAS EKSPEKTASI	4 Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	7 Kinerja di Atas ekspektasi dan potensial menengah	9 Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi
	SESUAI EKSPEKTASI	2 Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	5 Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	8 Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi
	DI BAWAH EKSPEKTASI	1 Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	3 Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	6 Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi
		RENDAH	MENENGAH	TINGGI
POTENSIAL				

Sumber: Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020
tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Dari gambar 3.2 di atas dapat dipahami bahwa pegawai yang memiliki kinerja dibawah ekspektasi dan memiliki

potensi yang rendah maka termasuk ke dalam kotak nomor 1 (satu). Pegawai yang memiliki kinerja sesuai ekspektasi namun memiliki potensi yang rendah maka termasuk ke dalam kotak nomor 2 (dua). Sedangkan seorang pegawai yang memiliki kinerja di atas ekspektasi namun mempunyai potensi yang rendah maka masuk ke dalam kotak nomor 4 (empat). Jika seseorang pegawai memiliki kinerja di bawah ekspektasi dan mempunyai potensi menengah, maka masuk ke dalam kotak nomor 3 (tiga).

Kotak nomor 5 (lima) menggambarkan pegawai yang memiliki kinerja sesuai ekspektasi dengan potensi menengah, sedangkan kotak nomor 7 (tujuh) menggambarkan pegawai yang memiliki kinerja di atas ekspektasi tetapi potensinya menengah. Sedangkan kotak nomor 6 (enam) menggambarkan pegawai yang memiliki kinerja di bawah ekspektasi tetapi memiliki potensi yang tinggi. Bagi pegawai yang masuk ke dalam kotak nomor 8 (delapan) dan 9 (sembilan) merupakan pegawai yang memiliki potensi tinggi dengan kinerja yang sesuai ekspektasi dan melebihi ekspektasi.

Dalam tahap pemanfaatan, Pejabat yang Berwenang (PyB) yaitu Sekretaris Jenderal dapat secara *real time* dan *online* dapat mengetahui *talent* yang telah terpetakan ke dalam 9 (sembilan) kotak. Kotak pemetaan pegawai ini merupakan hasil penjumlahan antara kompetensi dan kinerja dari setiap pegawai. Pemanfaatan disini tentunya bagi pegawai yang berada dalam kotak 7 (tujuh) sampai dengan 9 (sembilan). Pegawai yang berada dalam kotak tersebut tentunya dapat dilakukan promosi, mutasi maupun penugasan. Bagi pegawai

yang masuk dalam kotak 1 (satu) sampai dengan 6 (enam) tentunya harus dilakukan pengembangan terlebih dahulu. Namun demikian, karena hal ini merupakan penggabungan antara kompetensi dan kinerja maka membutuhkan perbaikan dari penilaian kinerja seperti di bawah ini:

- a. Penyempurnaan penilaian perilaku kerja dalam penilaian kinerja pegawai

Dalam menjamin objektivitas pengembangan karier dan kompetensi pegawai maka diperlukan penilaian. Penilaian didasarkan pada perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku pegawai.

- b. Penyempurnaan mekanisme evaluasi kinerja dengan memperhatikan unsur pembinaan kinerja pegawai

Penyempurnaan mekanisme evaluasi kinerja digunakan untuk penyempurnaan perencanaan tahun berikutnya, untuk kemudian hasilnya dimasukkan ke dalam SIMPEG.

4. Pemantauan dan Evaluasi

Tahapan pemantauan dan evaluasi yang merupakan kegiatan dalam rangka menjaga dan meningkatkan kualitas program pengembangan SDM maka membutuhkan penyempurnaan dalam aspek:

- a. Penyempurnaan kebijakan dan implementasi kebijakan manajemen karier

Penyempurnaan kebijakan dan implementasinya manajemen karier pegawai secara berkesinambungan

dilakukan evaluasi secara menyeluruh dan objektif guna dijadikan tolok ukur keberhasilan pelaksanaan manajemen karier pegawai sehingga pengelolaannya terlaksana dengan efektif dan efisien.

- b. Pengembangan manajemen talenta dengan cara:
 - 1) penyusunan kajian manajemen talenta pejabat fungsional.
 - 2) penyempurnaan kebijakan manajemen talenta, meliputi:
 - a) pemberdayaan talent untuk jabatan/penugasan di unit internal dan instansi eksternal kementerian hukum.
 - b) integrasi talent pool kementerian hukum dengan talent pool nasional.
 - c) pengembangan kompetensi pejabat fungsional.
 - d) pengangkatan pegawai dalam jabatan fungsional.
 - e) digitalisasi proses pengembangan karier.

MODEL KOLABORASI SEKRETARIAT JENDERAL DAN BPSDM HUKUM DAN HAM DALAM PENGEMBANGAN SDM KE DEPAN

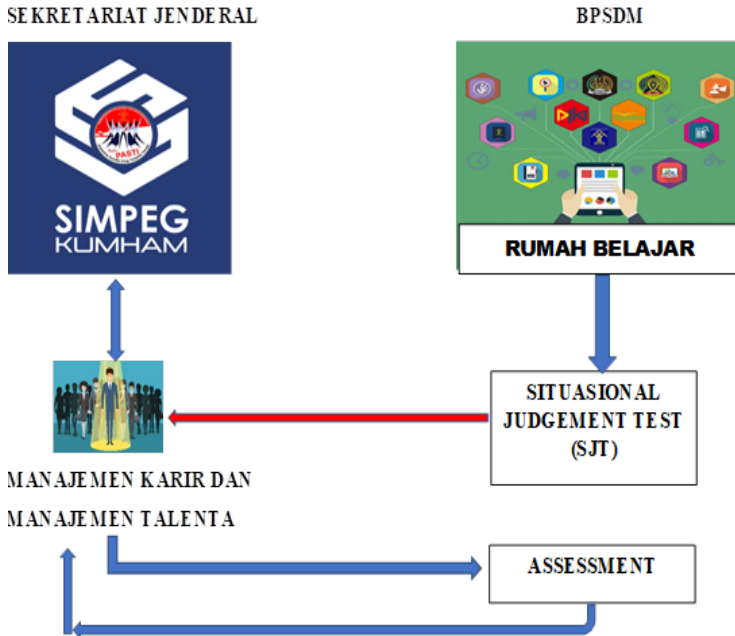
Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dimana dalam Pasal 163 menyatakan bahwa Penyelenggaraan manajemen karier PNS bertujuan untuk: Memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS; Menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi; Meningkatkan kompetensi dan kinerja

PNS; dan Mendorong peningkatan profesionalitas PNS.

Oleh karena itu, ada dua hal pokok yang harus diperhatikan yaitu *pertama*, pengembangan karier PNS dengan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi. *Kedua*, pengembangan kompetensi sebagaimana upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier.

Selaras hal tersebut, dengan memperhatikan tantangan serta hambatan yang dihadapi oleh Kementerian Hukum dan HAM, maka ke depannya dibutuhkan adanya suatu kolaborasi diantara kedua unit (BPSDM Hukum dan HAM dengan Sekretariat Jenderal melalui Bagian Pengembangan Karier). Adapun satu tawaran yang dapat diimplementasikan oleh kedua unit adalah sebagai berikut: (Lihat Gambar. 3.3)

Gambar 3.3
Model Kolaborasi



Sumber: Tim Peneliti, 2021

Dari gambar 3.3 dapat dijelaskan bahwa BPSDM Hukum dan HAM telah memiliki aplikasi Rumah Belajar yang fungsinya sama dengan *Keuangan Learning Center* (KLC), yakni berisikan berbagai macam pembelajaran dari seluruh unit Eselon I yang ada di Kementerian Hukum dan HAM. Aplikasi Rumah Belajar memiliki harapan atas keluaran serta dampak yang positif bagi kemajuan kinerja organisasi Kementerian Hukum dan HAM.

Pegawai diharapkan dapat belajar secara mandiri di dalam aplikasi Rumah Belajar yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing pegawai. Kebutuhan masing-masing pegawai tentunya berbeda satu dengan yang lainnya oleh karena itu, sebelumnya dilakukan test guna mengetahui kekurangan dari potensi pegawai. Rumah Belajar tidak saja berisikan modul-modul yang telah disusun namun jauh daripada itu Rumah Belajar dapat dijadikan sarana berbagi pengetahuan oleh pegawai yang memiliki kesempatan pelatihan di luar dari Kementerian Hukum dan HAM.

Seperti halnya Kemenkeu *Corporate University*, Kementerian Hukum dan HAM sedang mengarah kepada pembangunan ekosistem pembelajaran terintegrasi sebagai organisasi pembelajar dimana seluruh entitasnya terus belajar dan berbagi pengetahuan serta pengalaman secara berkelanjutan sesuai arah kebijakan organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM membutuhkan partisipasi aktif dari seluruh unit eselon 1 yang telah didukung oleh suatu sistem manajemen pengetahuan (Rumah Belajar).

Situational Judgement Test (SJT) yang telah dimiliki oleh Pusat Penilaian Kompetensi – BPSDM Hukum dan HAM sebagai suatu metode lainnya (Penyelenggaraan Penilaian Preferensi Kompetensi Metode *Online*), dapat dijadikan untuk: Pemetaan kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI yang dapat digunakan

sebagai bahan untuk dilakukan program pengembangan kompetensi pegawai; Gambaran awal kompetensi pegawai sebelum dilakukan *assessment* metode lengkap; dan untuk menambah wawasan kompetensi pegawai tentang kompetensi dan menambah kompetensi pegawai dalam menggunakan teknologi.

Dengan demikian, dari data pemetaan yang telah terhimpun oleh SJT dapat lebih dimanfaatkan kedepannya dalam pengembangan kompetensi maupun pengembangan karier. Artinya data SJT digunakan oleh Sekretariat Jenderal (Biro Kepegawaian) untuk kemudian dilakukan *assessment* bagi pegawai yang telah memiliki kompetensi untuk pengembangan karier. Biro kepegawaian nantinya dengan mudah dapat melihat kompetensi seseorang dan menggabungkan dengan kinerja bersangkutan yang akan menjadikan dasar bagi mutasi maupun promosi. Disamping itu, data pemetaan SJT dapat juga dimanfaatkan oleh BPSDM guna pengembangan kompetensi pegawai (diklat yang dibutuhkan).

Penggunaan metode lainnya dalam hal ini SJT didukung pada Pasal 19 ayat (1) Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil mengatur tentang metode dan alat ukur yang digunakan dalam penilaian kompetensi, dimana metode dan alat ukur dapat disesuaikan dengan tujuan penilaian dan target jabatan yang dinilai, yaitu meliputi: Metode *Assessment Center*; dan Metode penilaian lainnya.

Metode *Assessment Center* memiliki karakteristik: dirancang untuk jabatan tertentu; menggunakan beberapa alat ukur (*multi methods/tools*) dalam proses pengambilan data; dilakukan oleh beberapa *Assessor*; dan adanya proses integrasi data untuk mendapatkan kesimpulan nilai kompetensi *Assessee*.

Metode *Assessment Center*, meliputi: Metode sederhana digunakan untuk menilai kompetensi pada jabatan pelaksana, pengawas, serta jabatan fungsional yang setara; Metode sedang digunakan untuk menilai kompetensi pada Jabatan Administrator dan JPT Pratama di instansi pusat dan Provinsi/Kabupaten/Kota serta jabatan fungsional yang setara kecuali jabatan Sekretaris Daerah; Metode kompleks digunakan untuk menilai kompetensi pada JPT Pratama Sekretaris Daerah di Kabupaten/Kota, JPT Madya Sekretaris Daerah di Provinsi, serta JPT Madya dan Utama pada Instansi Pusat serta jabatan fungsional yang setara. Sedangkan metode penilaian lainnya, dilakukan hanya untuk paling tinggi jabatan Administrator dan Jabatan Fungsional yang setara.

Berdasarkan Perka LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa penyusunan kebutuhan dan perencanaan pengembangan kompetensi pada tingkat instansi dilaksanakan oleh Pejabat yang Berwenang (PyB) dalam hal ini adalah Sekretaris Jenderal. Sementara dalam pelaksanaan dilakukan oleh unit penyelenggara pelatihan di instansi pemerintahan salah satunya adalah BPSDM Hukum dan HAM.

Memperhatikan Pasal 4 ayat (1) Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, dimana Penilaian Kompetensi dilaksanakan oleh Penyelenggara Penilaian Kompetensi pada instansi pemerintah dan Penyelenggara Penilaian Kompetensi selain pada instansi pemerintah dan memperhatikan Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor: 208/KEP/2020 tentang Penetapan Kategori Pengakuan Kelayakan/Akreditasi Pusat Penilaian Kompetensi Kementerian Hukum dan HAM, Pusat Penilaian Kompetensi Kementerian Hukum dan HAM mendapatkan penilaian dengan kategori A sebagai penyelenggara penilaian kompetensi dengan masa berlaku selama 5 (lima) tahun. Pusat Penilaian Kompetensi Kementerian Hukum dan HAM memiliki kewenangan melakukan penilaian kompetensi paling tinggi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama/Jabatan Fungsional yang setara.

BAB IV

PENUTUP: AGENDA PERUBAHAN

A. SIMPULAN

Setelah melakukan analisis terhadap hasil temuan lapangan pada BPSDM Hukum dan HAM serta Sekretariat Jenderal (Biro Kepegawaian) tentang pengembangan SDM, maka dapat disimpulkan bahwa Kementerian Hukum dan HAM belum secara keseluruhan memetakan kompetensi para pegawai dan belum secara maksimal memanfaatkan hasil SJT serta hasil *assessment*. Analisa jabatan belum tersusun secara baik berkenaan dengan adanya rencana alih jabatan administrasi ke jabatan fungsional, sehingga menyebabkan penetapan kebutuhan pegawai dalam peta jabatan masih belum optimal.

Kementerian Hukum dan HAM cenderung belum memiliki suatu konsep manajemen talenta yang berkesinambungan dari tahap rekrutmen, kemudian dilanjutkan dengan *Talent Development* (pendidikan dan pelatihan), dan *Talent Retention* (salah satunya melalui promosi dan mutasi) serta pemantauan dan evaluasi. Dukungan sistem informasi pada prinsipnya Kementerian Hukum dan HAM telah memiliki sistem yang mumpuni, namun sistem yang ada ini belum dimanfaatkan secara baik dalam memilih, mengembangkan dan memposisikan

sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan berkinerja baik terhadap organisasi.

Seperti halnya Kementerian Keuangan, Kementerian Hukum dan HAM melaksanakan tugas dan fungsi pengembangan SDM dilakukan oleh 2 (dua) unit eselon I, dimana membutuhkan koordinasi dengan seluruh unit eselon I lainnya. Dalam menyikapi kondisi seperti ini tentunya membutuhkan suatu strategi dalam mengelola seluruh sumberdaya yang sangat besar dan tersebar di seluruh Indonesia. Strategi yang dapat ditawarkan meliputi: Strategi dalam mengelola pengembangan SDM (perencanaan, pengembangan, pemanfaatan dan evaluasi). Strategi ini secara teknis dilakukan dengan adanya kolaborasi dari pembagian tugas dan fungsi yang jelas diantara kedua unit eselon I (Sekretariat Jenderal dan BPSDM Hukum dan HAM) serta pemanfaatan sistem teknologi yang saling mendukung.

Hal utama yang paling penting dari semua rangkaian tahapan manajemen SDM berada pada tahap perencanaan. Tahapan ini sangat krusial dalam keberlanjutan proses pengembangan SDM selanjutnya. Perencanaan tentunya membutuhkan data pemetaan kompetensi yang berasal dari uji kompetensi, baik yang dilakukan dengan metode *assessment* maupun *situasional judgment test*. Dengan memperhatikan kebersesuaian rencana pengembangan kompetensi dengan strategi organisasi, maka diperoleh *gap* yang kemudian dijadikan dasar pengembangan kompetensi selanjutnya. Setelah tahap perencanaan, kemudian bagaimana mengembangkan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan. Setelah kompetensi pegawai meningkat dan diiringi dengan kinerja yang baik, *talent* yang dihasilkan dapat

dimanfaatkan dalam rangka mutasi, promosi maupun penugasan. Pada akhir dari rangkaian manajemen SDM, hal yang dilakukan adalah menjaga serta meningkatkan kualitas dari para pegawai.

Sejalan dengan perkembangan jaman akan tuntutan kualitas SDM yang baik, maka telah terjadi perubahan paradigma manajemen SDM. Perubahan ini menjadikan SDM Kementerian Hukum dan HAM sebagai aset yang berharga dan tentunya membutuhkan perhatian khusus dari organisasi dalam merencanakan, mengembangkan, memanfaatkan serta mengevaluasi agar organisasi dapat berkembang secara positif.

B. REKOMENDASI

Saat ini merupakan waktu yang tepat bagi Kementerian Hukum dan HAM untuk melakukan penataan terhadap manajemen SDM, dengan melakukan:

1. Biro Kepegawaian Kementerian Hukum dan HAM perlu menyusun *Grand Design* manajemen SDM Kementerian Hukum dan HAM. Hal ini sangat penting untuk memberikan panduan serta arah dari kebijakan manajemen SDM. Oleh karena itu, *Grand Design* ini dapat mencakup:
 - a. Infrastruktur pengembangan kompetensi, yang meliputi:
 1. Arsitektur Pengembangan SDM.
 2. Sistem Penilaian Kompetensi.
 3. Sistem Penilaian Kinerja.
 4. Pemetaan Pegawai.
 5. Metode Pengembangan.

6. Direktori Pengembangan.
7. Pelaku Pengembangan.
- b. Implementasi pengembangan kompetensi, yang meliputi:
 1. Program Pengembangan Kompetensi.
 2. Tahapan Pengembangan Kompetensi.
 3. Sistem Informasi Pendukung Kompetensi.
2. Biro Perencanaan perlu mengevaluasi kelembagaan di Biro Kepegawaian dan BPSDM dengan mengikuti perkembangan tugas dan fungsi pada Bagian Pengembangan Karier Pegawai menjadi Bagian Manajemen Karier dan Talenta.
3. Program Kedua Unit:

Dalam rangka pencapaian pengembangan SDM di Kementerian Hukum dan HAM yang diharapkan, maka kolaborasi kedua unit perlu diperkuat. Penguatan tersebut membutuhkan kebijakan serta dukungan sistem aplikasi yang ada. BPSDM Hukum dan HAM sebagai *supporting* unit memberikan dukungan informasi dan data bagi pengambilan kebijakan pengembangan SDM (Setjen). Oleh karena itu, program kerja yang dapat dilakukan oleh kedua unit adalah sebagai berikut:

Sekretariat Jenderal	BPSDM
a. Penyusunan pedoman penerapan Manajemen Talenta; b. Analisis Kebutuhan Pegawai; c. Evaluasi Implementasi Peningkatan Disiplin Pegawai; d. Penyempurnaan Nama Jabatan dan Kelas Jabatan terkait dengan Evaluasi Jabatan; e. Pelaksanaan Seleksi Jabatan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM; f. Rekrutmen dan Seleksi Jabatan Fungsional; g. Evaluasi aplikasi SIMPEG; h. Penyusunan rencana dan penempatan pegawai; i. Penyusunan standar indikator kinerja pegawai berdasarkan indikator kinerja utama.	a. Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan; b. Peta Pembelajaran (<i>Leaming Journey</i>) c. Penyusunan Desain Pembelajaran; d. Analisis Kebutuhan Pembelajaran (Reguler, Insidental, Strategis, Jabatan, dan Individu); e. Penguatan Asesor Internal dan pengelola Assessment Center (AC); f. Rekrutmen dan Seleksi Jabatan Fungsional Asesor SDM; g. Penyusunan Ketentuan Menteri Hukum dan HAM tentang Standar Kompetensi Pegawai ASN di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM; h. Evaluasi standar kompetensi Teknis untuk Jabatan Pimpinan Tinggi; i. Evaluasi standar kompetensi Jabatan Fungsional Tertentu; j. Evaluasi Fungsi <i>Assessment Center</i> (Metode dan Alat Ukur Potensi dan Kompetensi, Materi Simulasi, Tata Kerja Asesor, Jabatan Fungsional Asesor, dsb); k. Pengembangan pegawai berbasis kompetensi.



DAFTAR PUSTAKA

- 216/PMK.01/2018, PMK Nomor. *Tentang Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Indonesia. 2018.
- 76, Opcit.h. *No Title*, n.d.
- A. Fauzi, SH. (Kepala Bagian Umum). *Hasil Wawancara* (n.d.).
- Adam, Bastari. “Peranan Manajemen Strategi Dan Manajemen Operasional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2018): 53.
- Aisyah Amalia. “Perencanaan Strategi Pemasaran Dengan Pendekatan Bauran Pemasaran Dan Swot Pada Perusahaan Popsy Tubby. PERFORMA.” *Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis* Volume 1, (n.d.): 298.
- AL, Kurnia Abd R.P.Daud et. “Pengaruh Karakteristik Individu, Kepribadian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Unit Dok Dan Galangan, Bitung.” *Jurnal Emba* Volume 9 N (2021): 726.
- Annisa Citra Fatikha. “Reinventing Government Dan Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Daerah.” *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah* . Volume V (2016): 90.

- Apriansyah, Nizar. "Evaluasi Pola Karir Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 11, no. Nomor .1 Maret 2017 (2017): 41-58.
- Armstrong, Michael. *Strategic Human Resources Management: A Guide to Action*. 4th ed. United Kingdom: UK: Kogan Page, 2008.
- Assesor Madya – BPSDM). *Hasil Wawancara* (n.d.).
- Beechler, S & Woodward, I.C. "The Global 'War for Talent.'" *Journal of International Management* 15, no. 3 (2009): 277.
- D.J. Priansa. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Dedi Prasetyo. "Assessment Individu Dalam Rangka Pembinaan Karier Personel Guna Meningkatkan Pelayanan Prima Di Wilayah Polda Kalimantan Tengah." Jakarta, 2015.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.
- Ibid. *H*. 76, n.d.
- Ivansyah (Kasubbag Kerjasama dan Kelembagaan – BPSDM). *Hasil Wawancara* (n.d.).
- Jackson, Mathis dan. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Salemba Empat Edisi 9*. Jakarta, 2015.
- Jones, Gavin w. *The 2010-2035 Indonesian Population Projection: Understanding the Causes, Consequences and Policy Options for Poluation and Development*. United Nations Population Fund, 2014. https://indonesia.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Policy_brief_on_The_2010_-_2035_Indonesian_Population_Projection.pdf.

- Kemenkumham RI. *ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI KEMENKUMHAM 2020-2024*, 2020.
- Keuangan, Dharmastuty, Biro SDM Kementerian. “*Pengembangan Kompetensi Kementerian Keuangan.*” Jakarta, 2021.
- Kravariti & Johnston. *Talent Management: A Critical Literature Review and Research Agenda for Public Sector Human Resource Management*. Public Management Review, 2020.
- Kurniawan, R. C. “Tantangan Kualitas Pelayanan Publik Pada Pemerintah Daerah.” *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan* 7, no. 1 (2016): 15–26.
- M. Ma’ruf Abdullah. *Manajemen Bisnis Syariah*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014.
- Nisa, Ridha Choirun. “Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT . PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya).” *Jurnal Administrasi BISNIS (JAB)* 39, no. 2 (2016): 141–148.
- R.L Werner, J.M. &, and DeSimone. *Human Resource Development*. Six Editio. Sidney: South Western. Nelson Education Ltd, 2011.
- Rahmat Suparman Dan Veronika Hanna Naibaho. “Manajemen Talenta Di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta Di Provinsi Kalimantan Timur Dan Kalimantan Utara.” *Borneo Administrator* 17, no. (1) (2021): 111–130.
- Ramazan Özkan Yildiz and Soner Esmer. “-.” *Journal of Shipping and Trade* 6–6 (2021): 1–30.

- Ratdityas, Racmat Kurniawan. *Hasil Wawancara Kasubbag Analisis Pengembangn Kompetensi Jabatan Tinggi Dan Administrasi Biro Kepegawaian Setjen* (2021).
- Ratna Dewi dan Meri Sandora. "Analisis Manajemen Strategi Uin Suska Riau Dalam Mempersiapkan Sarjana Yang Siap Bersaing Menghadapi MEA." *Jurnal El-Riyasah* Volume 10 (2019): 77.
- S. Saleh. "Pelayanan Administrasi Kepegawaian." *Jurnal Eklektika* 4, no. 1 (2016): 3-19.
- Sarundajang. *Birokrasi Dalam Otonomi Daerah Üpaya Dalam Mengatasi Kegagalan*. Jakarta: Kata Press, n.d.
- Silzer R and BE Dowel (eds). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Hoboken, 2010.
- Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Sondang P Siagian. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Sule Wahyuningtyas, E.T. *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: Yogyakarta: ANDI, 2016.
- Syahri Nurvitasari. et al. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. CESJ." *Center of Economic Student Journal*. Vol. 3. No (2020).
- Thunnisen, M. *Talent Management: For What, How and How Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice*. Emploeyess Realtion, 2016.

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Presiden Nomor 44 Tahun 2015 tentang Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara .

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2020 tentang RPJM Nasional 2020-2024.

Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 45 Tahun 2016 tentang Pedoman Analisis Jabatan Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.



GLOSARIUM

Assessment Center

Metode untuk memprediksi perilaku seseorang melalui proses sistematis dengan menilai keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kinerja yang unggul.

Career Development

Proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang ternaung di dalam organisasi.

Corporate University

Entitas pendidikan sebagai alat strategis dan didesain untuk membantu organisasi mencapai misi dengan menjalankan aktivitas yang mendorong pembelajaran, pengetahuan, atau *wisdom* individu dan organisasi

e-Learning	Teknologi informasi dan komunikasi untuk mengaktifkan siswa dalam melakukan pembelajaran dimanapun dan kapan pun.
Grand Design	Rancangan induk guna mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan.
Merit System	Sistem mutasi pegawai yang didasarkan pada landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan prestasi kerjanya.
Organizational Development	Suatu rangkaian ataupun suatu program dalam jangka waktu yang panjang yang memiliki tujuan meningkatkan kemampuan organisasi agar bisa bertahan.
Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG)	Sebuah aplikasi yang ditujukan untuk melakukan pengelolaan data kepegawaian dengan rancangan yang mudah digunakan.
Situasional Judgement Test (SJT)	Metode penilaian yang dirancang untuk mengukur penilaian kandidat dalam setting peran yang relevan atau setting kerja.

Training & Development Hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha terencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi.



Indeks

A

Assessment Center, viii, 40, 71

C

Career Development xi, 85

Corporate University 24, 33, 69, 85

E

e-Learning 28, 86

G

Grand Design 75, 86

M

Merit System 86

O

Organizational Development xi, 8, 86

S

Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) 86

Situasional Judgement Test (SJT) 46, 86

T

Training & Development 8, 87



TENTANG PENULIS

Oki Wahyu Budijanto, S.E., M.M., lahir di Jakarta tanggal 27 Oktober 1976. Bekerja di Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia sebagai Fungsional Peneliti Ahli Madya Bidang Studi Hukum dan Hak Asasi Manusia. Menamatkan pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti (selesai tahun 2001), kemudian melanjutkan pendidikan S2 pada Pasca Sarjana Universitas Bhayangkara Jakarta Raya (selesai tahun 2007). Telah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Peneliti Tingkat Pertama LIPI (2003), Pendidikan dan Pelatihan Metodologi Penelitian LIPI (2004) serta Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Peneliti Tingkat Lanjutan LIPI (2016). Pendidikan dan Pelatihan Struktural: Diklat Kepemimpinan Tk. IV (2009) dan Diklat Kepemimpinan Tk. III (2013). Disamping itu, pernah mengikuti *Human Rights Training for Indonesia Agencies* di New Zealand (2007). Pengalaman menjadi Narasumber pada acara sosialisasi di beberapa daerah : Kabupaten Jember dan Kabupaten Semarang (terkait dengan Evaluasi Efektivitas Forum Pengadilan, Hukum dan HAM, Kejaksaan dan Kepolisian Dalam Kerangka *Integrated Criminal Justice System*) serta Kabupaten Tarutung, Kabupaten Lebak, Kabupaten Klungkung (terkait dengan Evaluasi Peran Pemerintah Daerah Dalam Pemenuhan Hak Atas Keadilan Terkait Akses Bantuan Hukum Bagi Masyarakat Miskin).

Okky Chahyo Nugroho., S.H., M.Si, lahir di Jakarta, 12 Oktober 1973. Menyelesaikan Pendidikan S1 di Fakultas Hukum-Universitas Trisakti 1999. Setelah itu menyelesaikan S2 pada Program Studi Pasca Sarjana Kriminologi, Departemen Kriminologi-Universitas Indonesia 2010. Bekerja di Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM, Kementerian Hukum dan HAM sebagai Peneliti Ahli Madya dengan Bidang Kepakaran Hukum dan Hak Asasi Manusia. Email: okkychn73@gmail.com.

Junaidi Abdillah, S.Sos, lahir di Bogor pada tanggal 11 Agustus 1989. Menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta pada tahun 2014. Bekerja di Kementerian Hukum dan HAM RI sejak tahun 2015 dan saat ini menjabat sebagai Fungsional Peneliti Ahli Pertama di Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM RI.

KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM: ADAPTASI PERUBAHAN DAN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA

Tata kelola pemerintahan secara efektif, efisien dan akuntabel menjadikan tantangan tersendiri bagi setiap instansi pemerintah. Tantangan tersebut dijawab dengan melakukan reformasi birokrasi serta penataan kelembagaan yang tepat fungsi, tepat ukuran dan tepat proses. Kelembagaan dinyatakan semakin efektif ditandai dengan menurunnya tumpang tindih kewenangan.

Pada kenyataannya pelaksanaan pengembangan SDM di Kementerian Hukum dan HAM dilakukan oleh dua unit kerja yaitu: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan Hak Asasi Manusia dan Sekretariat Jenderal melalui Bagian Pengembangan karier Pegawai. Hal ini menjadi permasalahan ketika masing-masing unit melaksanakan tugas dan fungsinya dimana diduga terdapat kegiatan yang tumpang tindih, sehingga akan sulit adanya kejelasan tentang pengembangan SDM Kementerian Hukum dan HAM. Kondisi yang demikian juga menjadi tantangan dengan memperhatikan heterogenitas tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan HAM, dimana sebaran Satuan Kerja (Satker) di 33 provinsi hingga kabupaten dan kota serta jumlah SDM yang besar (sekitar 68.000 pegawai).

Berdasarkan hasil penelitian bahwa Kementerian Hukum dan HAM belum secara keseluruhan menyusun profil kompetensi para pegawai dan belum secara maksimal memanfaatkan hasil SJT serta hasil assessment. Dukungan sistem informasi pada prinsipnya Kementerian Hukum dan HAM telah memiliki sistem yang mumpuni, namun sistem yang ada ini belum dimanfaatkan secara baik dalam memilih, mengembangkan dan memposisikan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan berkinerja baik terhadap organisasi. Oleh karena itu, Kementerian Hukum dan HAM perlu menyusun Grand Design manajemen SDM. Hal ini sangat penting untuk memberikan panduan serta arah dari kebijakan manajemen SDM. Grand Design ini dapat mencakup: Infrastruktur pengembangan kompetensi dan implementasi pengembangan kompetensi. Kementerian Hukum dan HAM perlu juga mengevaluasi kelembagaan di Biro Kepegawaian dan BPSDM.



BALITBANGKUMHAM Press (Anggota IKAPI)
Jl. HR Rasuna Said Kav. 4-5 Kuningan,
Jakarta Selatan
Website: www.balitbangham.go.id
Telp: (021) 252 5015, ext. 512/514
E-mail: balitbangkumhampress@gmail.com

