



Perencanaan Strategis Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi pada Sektor Publik : *Systematic Literature Review*

Danny Herawan¹, M. Alghany Akbar², Dani Rizana^{3*}

¹⁻³Magister Manajemen, Universitas Putra Bangsa, Indonesia

Email: dannyherawan230493@gmail.com¹, alghaniyakbar@gmail.com², danirizana@gmail.com³

*Penulis Korespondensi: danirizana@gmail.com

Abstract. This study aims to analyze the Strategic Planning of Competency-based human resource development in public sector organizations through a Systematic Literature review (SLR) approach. The research is motivated by the demands of bureaucratic reform, changes in organizational structure, and the need for public organizations to develop the competencies of their apparatus to improve the performance and quality of public services. The research method uses the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines. Data were collected through Google Scholar and Crossref databases with the help of Harzing's Publish or Perish application. Based on the established inclusion and exclusion criteria, 10 articles consisting of eight scientific journals, one proceeding, and one book chapter were obtained as analysis materials. The results of the study indicate that Strategic Planning of human resource development must be integrated with organizational strategy to identify, develop, and maintain core competencies that support the achievement of organizational goals. Competency development needs to focus on the dimensions of Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics (KSAOs) as the basis for Competency-based human resource management. In addition, integrated Strategic Planning has been proven to increase organizational effectiveness, encourage superior employee performance, and create sustainable competitive advantage through human capital development. Therefore, public sector organizations need to systematically develop strategic human resource development plans, taking into account the current organizational conditions, the competencies they want to achieve, and appropriate strategies to address Competency gaps.

Keywords: Competency Development; Human Capital; Public Sector; Strategic Human Resource Development; Systematic Literature Review.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi pada organisasi sektor publik melalui pendekatan *Systematic Literature review* (SLR). Penelitian dilatarbelakangi oleh tuntutan reformasi birokrasi, perubahan struktur organisasi, serta kebutuhan organisasi publik untuk mengembangkan kompetensi aparatur agar mampu meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Metode penelitian menggunakan pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Data dikumpulkan melalui basis data Google Scholar dan Crossref dengan bantuan aplikasi Harzing's Publish or Perish. Berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan, diperoleh 10 artikel yang terdiri atas delapan jurnal ilmiah, satu prosiding, dan satu bab buku sebagai bahan analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan strategi organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan kompetensi inti yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan kompetensi perlu berfokus pada dimensi *Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics* (KSAOs) sebagai dasar pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Selain itu, perencanaan strategis yang terintegrasi terbukti mampu meningkatkan efektivitas organisasi, mendorong kinerja pegawai yang unggul, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pengembangan modal manusia. Oleh karena itu, organisasi sektor publik perlu menyusun perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia secara sistematis dengan mempertimbangkan kondisi organisasi saat ini, kompetensi yang ingin dicapai, serta strategi yang tepat untuk mengatasi kesenjangan kompetensi.

Kata Kunci: Modal Manusia; Pengembangan Kompetensi; Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis; Sektor Publik; Tinjauan Literatur Sistematis.

1. LATAR BELAKANG

Pengembangan kompetensi adalah salah satu ruang lingkup dari manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia memiliki fokus utama mengelola hubungan atasan-bawahan dan melibatkan peyusunan kapasitas produktif anggota organisasi (Stone,

1995:4). Selain itu, pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi dengan standar kerja yang telah ditetapkan (Bukit, Malusa, Rahmat, 2017:19). Pada saat yang sama, ada bukti bahwa perubahan organisasi berdampak pada pola pengembangan kompetensi karyawan dan sebagai hasilnya telah menciptakan resistensi karyawan terhadap perubahan (Mills & Ungson, 2003). Perubahan struktur organisasi mempengaruhi sifat karir (Brousseau, Driver, Eneroth, & Larsson, 1996; Kelly, Brannick, Hulpke, Levine, & To, 2003). Hal serupa juga terjadi di dalam negeri, seperti penelitian oleh (Insani, Warsono & Kismartini, 2020) yang menemukan bahwa perubahan organisasi harus memperhatikan faktor sumber daya manusia yang meliputi organisasi, sumber daya, pengembangan, penghargaan, hubungan manajemen dan karyawan yang akan berdampak pada kinerja pegawai dan institusi. Karena dampak yang ditimbulkan, individu/ pegawai di dalam organisasi memiliki kemungkinan untuk memiliki resistensi terhadap perubahan yang terjadi.

Pemerintah melakukan reformasi birokrasi pada instansi pusat dan daerah dengan melakukan penghapusan sebagian jabatan pengawas dan administrator dan menggantinya dengan jabatan fungsional melalui PermenPANRB 17 Tahun 2021 serta PermenPANRB 25 Tahun 2021. Terbaru, guna mengatur sistem kerja yang baru pada organisasi pemerintah diterbitkan pula PermenPANRB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah. Pejabat fungsional yang baru diharapkan memiliki kompetensi yang lebih baik dibandingkan dengan pejabat struktural (Taufiq, 2020). Sedangkan hingga saat ini, pengembangan kompetensi masih dalam percobaan. Lembaga Administrasi Negara memformulasikan 10- 20-70, dimana 10% pengembangan dilakukan dengan metode *formal learning*, 20% melalui *social learning*, dan 70% lewat *experiential learning*. (lan.go.id). Dengan perubahan pada struktur organisasi yang melibatkan sumber daya manusia, tentu diperlukan perencanaan sumber daya manusia yang bersifat strategis dan integratif sehingga tujuan organisasi publik yang diharapkan dapat tercapai. Hal inilah yang hendak menjadi fokus penelitian yang akan dilakukan penulis pada jurnal ini. Guna dapat menjelaskan dan menjawab pertanyaan penelitian ini, secara garis besar penulis akan melakukan review terhadap jurnal, buku maupun bahan -bahan lain yang terkait dengan topik pembahasan. Selain itu, akan digunakan pula teori yang relevan dalam pembahasan ini yakni teori rekait perencanaan strategis oleh Bryson (2011) yakni ABC of *Strategic Planning* serta teori kompetensi personal KSAO's oleh Saleh (2013). Pada organisasi publik sendiri, pelaksanaan perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi memiliki perbedaan antar negara sesuai dengan budaya organisasi maupun sistem pemerintahan yang dianut. Pada penelitian ini,

penulis juga berupaya untuk mendapatkan referensi penelitian yang berasal dari berbagai sumber antar negara sehingga dapat membandingkan dan menemukan bagaimana perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi yang sesuai serta dapat diadaptasi pada sistem organisasi publik di Indonesia.

2. KAJIAN TEORITIS

Perencanaan Strategis

Bryson (2011, hal. 8) yang mendefinisikan perencanaan strategis sebagai *deliberative, disciplined approach to producing fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, and why*. Dari pengertian ini, dapat dipahami bahwa perencanaan strategis memiliki sifat pertimbangan mendalam dan terukur dalam menentukan arah organisasi. Ahli lain seperti Stoner (1992) mendefinisikan perencanaan strategis sebagai proses untuk memilih sasaran organisasi, menentukan kebijaksanaan dan program-program strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuan khusus dalam rangka mencapai sasaran, dan menetapkan metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa kebijaksanaan dan program strategi itu dilaksanakan. Dalam kerangka utuh perencanaan strategis, terdapat kerangka kerja utama seperti yang dikemukakan oleh Bryson dan Aslton (2004) yang dapat menjadi panduan tentang bagaimana perencanaan strategis bekerja, yang disebut dengan teori *ABC's of Strategic Planning*.



Gambar 1. *ABC of Strategic Planning.*

Pada pelaksanaan perencanaan strategis sumber daya manusia berbasis kompetensi, integrasi antar nilai pada *ABC of Strategic Planning* ini mutlak diperlukan. Seperti yang disampaikan Bryson (2011) bahwa Guna mencapai kondisi akhir ideal yang diharapkan, organisasi harus mencari tahu segala hal yang termasuk dalam ABC dan membuatnya terintegrasi sebagai sebuah proses.

Perencanaan Strategis Sumber Daya Manusia

Menurut Rothwell dan Kazanas (2003) perencanaan sumber daya manusia berfokus pada analisis kebutuhan SDM organisasi saat kondisi organisasi berubah, dan kemudian menyediakan strategi untuk membantu merespons secara proaktif terhadap perubahan tersebut dari waktu ke waktu. Dengan adanya perencanaan SDM ini, diharapkan organisasi dengan tepat dapat menyiapkan pegawai yang dibutuhkan baik dari segi jumlah, kompetensi, maupun waktunya. Proses perencanaan SDM ini menjadi strategis ketika dilakukan upaya untuk memenuhi persediaan dan kebutuhan terhadap SDM dengan melibatkan program dalam organisasi yang ada. Dalam hal ini, berbagai ahli menyangkut SDM seperti Lengnick Hall (1990), Lam dan White 1998 serta Armstrong (2006) sepakat bahwa penggunaan perencanaan strategis pada sumber daya manusia pada organisasi memiliki kecenderungan untuk membantu organisasi untuk dapat mengungguli kompetitor serta menciptakan *competitive advantage*.

Kompetensi

Woodruffe (1992:17) mendefinisikan kompetensi sebagai *“the set of behaviour patterns that the incumbent needs to bring to a position in order to perform his or her tasks and functions with competence”*. Pendekatan yang dilakukan oleh Woodruffe dalam mengidentifikasi kompetensi adalah penyelesaian tugas dan fungsi secara efektif. Pendapat lain yang menjadi salah satu rujukan utama adalah (Spencer, 1992:9) yang mendefinisikan kompetensi adalah *“underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance and situation”*. *Underlying characteristic* berarti kompetensi berada di bagian yang cukup dalam dan bertahan lama dari kepribadian seseorang yang dapat memprediksi perilaku dalam berbagai variasi dan situasi. *Causally related* berarti kompetensi dapat memprediksi perilaku dan performa. Sedangkan *Criterion referenced* berarti kompetensi dapat memprediksi pekerjaan atau tugas dilakukan dengan baik atau buruk yang ditentukan dengan kriteria yang spesifik (Spencer, 1992). Selain itu terdapat pula pendapat dari Armstrong (1994:66) yang menyatakan kompetensi sebagai berikut: *“Competence refers to the behavioral dimensions of a role-the behavioral required of people to carry out their work satisfactorily. As defined by Armstrong and Mullis (1994) they constitute the behavioral characteristic which can be demonstrated to differentiate high performers in a given role unders such heading as achievement, drive and concern for order”*. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa karakteristik perilaku pegawai dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkan dan performa penyelesaian tugas yang memuaskan. Dari berbagai pernyataan ahli yang mendefinisikan kompetensi, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian kompetensi merupakan kemampuan dari penyelesaian tugas dan

pengembangan diri oleh individu/ pegawai dalam organisasi secara baik maupun buruk dengan kriteria yang telah ditentukan secara spesifik. Berbagai teori dapat menjelaskan tentang kompetensi sesuai dengan fokus yang diharapkan. Teori paling umum digunakan adalah seperti model Iceberg oleh (Spencer,1992:11) yang terdiri dari Motives, Traits, Self Concept, Knowledge dan Skill. Teori oleh Spencer ini lebih menekankan tentang pengukuran kompetensi individu yang akan sulit diterapkan maksimal apabila diterapkan pada konsep human resource management pada organisasi. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teori kompetensi oleh Zwell (2000:13) yang mengkategorikan kompetensi menjadi lima kelompok yakni Penyelesaian Tugas (*Task Achievement*), Hubungan (*Relationship*), Atribut Pribadi (*Personal Attribute*), Kemampuan pengelolaan (*Managerial Competencies*) dan kepemimpinan. Dalam ruang lingkup pengembangan kompetensi personal, sebagian besar ahli sepakat untuk menggunakan dimensi KSAO's (Saleh,2013). KSAO's sendiri terdiri dari Knowledge, Skill, Abilities, and Other Characteristic. Objek kajian inilah yang harus digunakan sebagai kajian organisasi publik dalam melakukan pengembangan kompetensi bagi seluruh pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Pada berbagai studi dan pembahasan, administrasi publik hingga saat ini masih menjadi perdebatan tentang pendekatan yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan dalam ruang lingkup administrasi publik. Pendapat terdahulu seperti dikemukakan oleh Dwight Waldo dalam Kaifeng Yang and Gerard J Miller (2008) , yakni *empiricism and experimentalism, both have a prominent place in the methods of physical science. But here is much in scientific methods which is nonempirical and nonexperimental. The close identification in America, of science with empiricism seems to be the work of person who espouse pragmatics philosophy, and have sought to give pragmatism the prestige of the 'philosophy of science'*. Waldo menolak pendapat bahwa ada pendekatan yang paling tepat untuk membahas tentang administrasi publik, pendekatan baik melalui empiris dan experimentalis memiliki fungsinya sendiri yang saling melengkapi dalam penelitian. Senada dengan pendapat tersebut, Stivers (2000) berpendapat bahwa beberapa bidang dalam administrasi publik “*continue to struggle* “ dalam membuat administrasi publik menjadi semakin ilmiah. Stivers berpendapat bahwa administrasi publik tidak akan pernah menjadi “*pure science*” seperti yang terjadi dalam ilmu physical atau natural sciences seperti biologi, fisika ataupun astronomy, penulis akan menggunakan pendekatan yang sesuai untuk suatu bidang kajian saat ini, walaupun mungkin pendekatan ini tidak dapat digunakan bagi semua penelitian dalam ruang lingkup administrasi publik.

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah *Systematic Literature review* (LSR) dengan menggunakan kaidah *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses*(PRISMA). *Systematic Literature review* menurut (Cochane Collab,2003) adalah “*a review of a clearly formulated question that uses systematic and explicit methods to identify, select, and critically appraise relevant research, and to collect and analyze data from the studies that are included in the review*”. Karakter dari *systematic literature review* (Siddaway,Wood, & Hedges, 2019) adalah *methodical,comprehensive, transparent dan replicable*. Perkembangan dunia penelitian menggunakan *Systematic Literature review* dibandingkan dengan review literatur tradisional adalah mengurangi bias dan subjektivitas yang mungkin dimiliki oleh penulis. Adapun metode yang dilakukan penulis dalam melakukan *Systematic Literature review* mengacu pada petunjuk *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses* (PRISMA) yakni :

Eligibility Criteria

Guna membentuk karya ilmiah yang kompeten, maka diperlukan penentuan *eligibility criteria* untuk menentukan standar yang digunakan dalam sebuah penelitian. Penulis menentukan Inclusion Criteria (IC) dengan menetapkan standar sebagai berikut: IC1: Paper bersifat original dan dapat diakses penulis, IC2 : Penelitian yang berfokus pada pengembangan kompetensi pada pekerja/pegawai sektor publik dan perencanaan strategis organisasi sektor publik Guna mengerucutkan pencarian dan menjamin standar penelitian, paper diharuskan bersifat original serta mudah untuk diakses. Selain itu, agar penelitian dapat relevan dengan kondisi saat ini, ditetapkan masa 20 tahun dalam penelitian ini sehingga diharapkan penelitian dapat memberikan unsur kebaruan terhadap ilmu pengetahuan. Selain menentukan inclusion criteria, penelitian dengan metode *Systematic Literature review* juga menentukan exclusion criteria sehingga penelitian dapat berfokus pada kajian yang relevan. Berikut Exclusion Criteria (EX) yang ditetapkan penulis: EC1: Paper yang mengandung materi pembahasan namun hanya berfokus pada sektor privat, EC2: Publikasi paper sudah terlalu lama (lebih dari 20 tahun), EC3: Berasal dari sumber yang tidak kredibel atau belum pernah direview oleh peneliti lain

Defining Information Sources

Pada penelitian yang dilakukan penulis, guna mendapatkan hasil yang presisi dan data yang objektif, penulis menggunakan bantuan sistem pencarian Harzing Publish And Perish *Windows GUI Edition* (harzing.com) Version 8.2.3944. Penggunaan aplikasi ini digunakan untuk memudahkan penulis menemukan dan memilah jurnal secara keseluruhan sebelum dilakukan seleksi terhadap jurnal. Sedangkan untuk search engine yang digunakan bersumber dari google scholars dan crossref. Keduanya digunakans sesuai dengan IC1 dimana paper dapat

diakses penulis. Database dari paper yang didapatkan penulis sendiri sangat variatif dari berbagai sumber repositori studi diantaranya Elsevier, Emerald, Wiley Interscience, SAGE, dan lain sebagainya.

Study Selection

Penulis melakukan *Study Selection* dengan melakukan beberapa fase yakni: Melakukan pencarian paper yang relevan dengan pembahasan melalui mesin pencari telah ditentukan (Google Scholars dan Crosreff) menggunakan aplikasi *Harzing's Publish or Perish* dengan Keyword yang telah ditentukan yakni "*Competency*," "*Human Resources*," "*Public Sectors*" serta "*Strategic Planning*". Mengurutkan paper hasil pencarian secara otomatis menggunakan tiga kriteria yang ada di aplikasi *Harzing's Publish or Perish* yakni "*Cites*" yang berarti banyaknya total sitasi yang dilakukan menggunakan jurnal tersebut, "*Cites Per year*" yang berarti banyaknya jurnal disitasi dalam periode setahun, serta "*Rank*" yang berarti urutan kesesuaian pencarian dengan jurnal yang ada. Ketiganya digunakan untuk memudahkan penulis untuk menentukan jurnal yang kredibel untuk digunakan serta kesesuaian jurnal dengan kata kunci yang ada. Explorasi dan menyeleksi judul yang sesuai dengan *Eligibility Criteria* (IC), Membaca sekilas atau keseluruhan paper yang sesuai lalu melakukan eliminasi kembali terhadap paper yang dianggap tidak sesuai dengan topik pembahasan. Memindai referensi artikel yang ada untuk menemukan studi yang terkait

Data Collection Process

Data collection dilakukan secara manual dengan memperhatikan beberapa kondisi yakni tipe artikel, nama jurnal, tahun, topik yang dibahas, kesesuaian kata kunci, negara dan metodologi yang digunakan. Apabila terdapat artikel yang dianggap relevan maka artikel tersebut akan dibahas bersama dengan artikel yang lain.

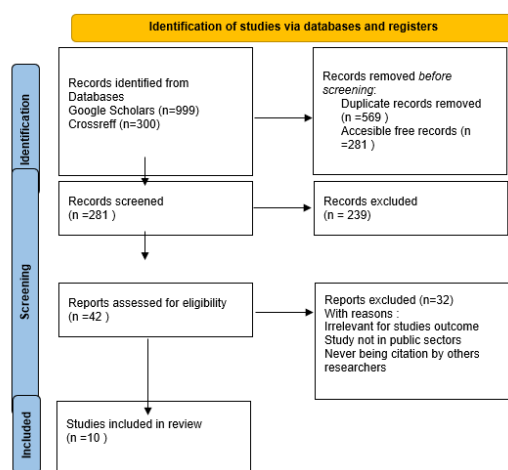
Data Item Selection

Informasi yang penulis gunakan dari setiap artikel terdiri dari berbagai hal seperti: Pengembangan kompetensi pada organisasi public, Pendapat, teori, guidelines dan berbagai faktor yang termasuk dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, kompetensi dan perencanaan strategis, Metode pengembangan kompetensi di berbagai negara terutama organisasi public.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

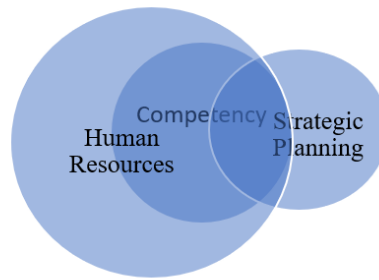
Hasil

Berdasarkan metode pemilihan studi yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis mendapatkan 999 paper yang berasal dari Google Scholar serta 300 paper yang berasal dari Crossreff. Setelah dilakukan screening artikel berdasarkan kata kunci, *Ranking* kesesuaian dan banyaknya sitasi yang dilakukan oleh peneliti lain, penulis mendapatkan pengurangan jurnal yang signifikan terutama berkaitan dengan paper yang dapat diakses, lalu penelitian yang dilaksanakan hanya pada sektor publik, serta penelitian yang harus menyertakan pengembangan sumber daya manusia, kompetensi dan perencanaan strategis. Selain itu screening juga dilakukan dengan resiko duplikasi dari penelitian yang telah ada sebelumnya. Berdasarkan berbagai seleksi tersebut, hanya terdapat 42 paper yang memenuhi kriteria. Lalu dari paper yang terpilih tersebut, penulis melakukan seleksi manual dengan membaca cepat dan mencari penelitian yang sesuai dengan topik penelitian penulis serta dilakukan sebelum tahun 2000. Hasilnya, terdapat 10 studi yang terpilih untuk digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2. PRISMA 2020 Flow Diagram.

Terdapat 10 studi yang memenuhi kriteria dan digunakan sebagai bahan penelitian, dengan 6 studi yang berkaitan erat dengan Kompetensi/*Competency*, dengan 8 studi yang membahas lebih luas yakni mengenai konsep Sumber Daya Manusia/*Human Resource(HR)*, lalu 4 yang memuat *Strategic Planning and Strategic Management*. Dapat dilihat disini bahwa terdapat beberapa artikel yang beririsan satu sama lain dalam pembahasan mengenai topik yang diteliti.



Gambar 3. Karakteristik Topik Bahasan.

Dari studi terpilih tersebut, terdapat pembatasan dari tahun publikasi guna tetap menjaga relevansi dan kebaruan keilmuan. Mulai dari studi dari tahun 2006 yang membahas kompetensi personal yakni *An Empirical Method of Determining Employee Competencies/KSAOs From Task-Based Job Analysis* oleh Goffin dan Woycheshin hingga yang paling baru tahun 2019 yakni *Competencies for effective public middle managers* oleh Sudirman et al. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat pula terdapat polarisasi dari studi yang terpilih, dengan menggunakan sumber dari dalam dan luar negeri. Lebih detail dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Sumber Studi berdasarkan Negara.

Negara	Jumlah
Indonesia	2
India	2
United States of America	2
Canada	1
United Kingdom	1
Slovakia	1
Jerman	1

Perbedaan dari negara asal studi menjadi penting dikarenakan perlunya input dari berbagai model pengembangan kompetensi baik di negara maju dan berkembang. Hal ini dikarenakan tentunya terdapat perbedaan yang pada akhirnya dapat memperkaya isi dari penelitian yang dilakukan. Selain itu, dari studi yang berhasil dikumpulkan oleh penulis, terdapat perbedaan dari metode penelitian yang digunakan. Terdapat yang menerapkan 3 kualitatif, dengan penelitian yang menerapkan 3 metode kuantitatif serta 2 penelitian yang menggunakan mixed methods. Selain itu, terdapat 1 penelitian berupa paper konseptual serta 1 paper berupa *literature review*. Dari segi sumber paper yang dipilih penulis, terdapat pula perbedaan dari segi sumber. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis berusaha untuk mencari sumber yang kredibel serta minimal telah disitasi/ diriview oleh peneliti lain sehingga

diharapkan basis penelitian berasal dari data yang terpercaya. Berikut detail sumber dari penelitian ini.

Tabel 2. Sumber dari penelitian yang terpilih.

Type Artikel	Publisher Title	Jumlah artikel
Journal	Advances in Developing Human Resources (ADHR)	1
	International Journal of Productivity and Performance Management	1
	Journal of Management Development	1
	Journal of Management Studies	1
	Jurnal Efisiensi Universitas Negeri Yogyakarta	1
	Human Resource Development International	1
	Public Personnel Management	1
	MILITARY PSYCHOLOGY, Lawrence Erlbaum Associates	1
Proccedings	Procedia - Social and Behavioral Sciences	1
Buku/chapter	Handbook of Human Resources Management. Chapter Human Resources Strategy and Change: Essentials of Organizational Development	1

Dari berbagai penelitian yang berhasil penulis kumpulkan dari penelitian, dapat dikemukakan beberapa hal terkait dengan teori yang digunakan yakni kompetensi personal yang terdiri dari KSAO's (*Knowledge, Skill, Ability dan Other Chrarakteristics*). Seperti pada penelitian oleh Richard D. Goffin dan David Woychenshin (2006: 128) yang menyebutkan *First Line Supervisor* (FLS) memiliki enam komponen penting utama yang terdiri dari *detect and resolve problems and conflicts, participative influence, Understand rules and regulations and other written material, and communicate in writing, monitor and control and improve staff performance, schedule and prioritize*, serta *develop staff (includes recognizing strengths and weaknesses)*. Berbagai hal tersebut merupakan bagian detail dari KSAO's yang diharapkan ada pada FLS. Penelitian-penelitian lain juga mengarahkan pentingnya kompetensi inti dan pengembangannya guna mencapai keunggulan kompetitif. Seperti penelitian Barton (1995) dalam Garavan (2007) yang menjelaskan bahwa terdapat empat dimensi dari kemampuan inti yakni: *knowledge and skill, physsical and technical systems, managerial systems of develompent and education*, dan *organizational values dan norms*. Bila diperhatikan, konsep ini seiring dan memiliki inti yang sama dengan konsep KSAO's yang ada. Tentu saja, bagi organisasi publik terdapat berbagai perbedaan dalam kompetensi yang unik bagi keunggulan kompetitif yang diharapkan, namun setidaknya inti kompetensi personal dari pegawai telah dimiliki sebelumnya. Hal ini tentu tidak dapat dicapai dengan tiba-tiba. Oleh sebab itu, diperlukan fungsi perencanaan strategis sumber daya manusia yang membantu organisasi untuk dapat mendapatkan pegawai dengan kompetensi yang diperlukan. Senada dengan hal

tersebut, Clardy (2008) menyampaikan bahwa tujuan dari pelaksanaan perencanaan strategis SDM adalah mendapatkan pembelajaran yang terencana dalam aspek KSAO's yang dibutuhkan di masa depan oleh para pemangku kepentingan organisasi (termasuk karyawan, pelanggan, produsen dan sebagainya). Dalam berbagai literatur yang menyangkut perencanaan strategis sumber daya manusia, konsep yang ditawarkan harus dievaluasi hubungannya dengan strategi organisasi, sistem HRD, kebijakan dan praktiknya karena tentu akan berdampak kepada proses manajemen organisasi secara keseluruhan. Seperti contoh pola pengembangan kompetensi pada organisasi publik *Service Canada* yang menerapkan metode *Competency Based Management* dengan sumber daya internal berdasarkan metode KSAO's (Bonder, Bouchard, dan Belemare, 2011). Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Patil, Shet, dan Chandawakar (2018) yang membuktikan bahwa *Competency Based Management* berhubungan erat dengan *superior performance* yang pada akhirnya mendorong peningkatan efektivitas organisasi.

Berkaitan dengan performa dari individu, terdapat penelitian yang dilakukan oleh Sudirman *et al* (2019) yang dapat membedakan kompetensi yang menjadi prioritas *middle managers* pada organisasi yang pada akhirnya membedakan mereka yang memiliki *superior performance* dan *average performance*. Dari penelitian yang dikemukakan oleh Sudirman, kompetensi yang dominan yang ditunjukkan oleh *superior performance middle managers* adalah orientasi prestasi/pencapaian (90 persen), kemampuan komunikasi lisan (85 persen), kemampuan pengorganisasian (85 persen), kepemimpinan (77 persen), pencarian informasi (73 persen), pemikiran analitis (69 persen) dan perencanaan (63 persen). Sedangkan pada *average performance middle managers* kompetensi yang dominan adalah komunikasi lisan (84 persen), pengorganisasian (78 persen), pengelolaan keuangan (66 persen), pencarian informasi (56 persen), pemikiran analitis (53 persen) dan perencanaan (53 persen).

Gap terbesar yang membedakan kompetensi personal yang dimiliki superior dan average middle managers adalah orientasi prestasi/pencapaian (58 persen), kepemimpinan (52 persen), persuasif (33 persen) dan inovasi (29 persen). Dari penelitian ini, dapat dilihat perbedaan orientasi dari kompetensi antara kedua subjek penelitian. Oleh sebab itu, tentu diperlukan pula pengembangan sumber daya manusia pada organisasi dengan tidak hanya memperhatikan kemampuan akademik namun tentunya diperkukan pengembangan pula pada sektor emosional sehingga terjadi keseimbangan. Artini (2011) menyampaikan bahwa dalam manajemen sumber daya manusia agar performa pegawai dapat dimaksimalkan, reward dan punishment juga merupakan suatu kesatuan yang diperlukan seperti melaksanakan pembayaran sesuai dengan kompetensi pegawai juga dengan peningkatan jabatan sebagai upaya

menghargai sumber daya manusia yang kompeten sehingga performanya juga dapat meningkat. Selain itu, diperlukan pula analisis pola karier yang didasarkan pada kompetensi personal dan dilaksanakan dengan objektif.

Keseimbangan dalam pola pengembangan sumber daya manusia terutama dalam aspek kompetensi personal pegawai ini juga senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Skorkova pada sektor publik di Slovakia. Skorkova (2016: 229) menggunakan *Holistic Model of Competency* yang diperkenalkan oleh Porvaznik (2013) yang terdiri dari *social maturity*, *aplication skills* dan *knowledge ability* untuk menganalisis pegawai sektor publik. Dari ketiga hal tersebut, di Slovakia terdapat kecenderungan pengembangan *social maturity* menjadi yang paling tidak dibutuhkan pegawai dan *knowledge ability* menjadi yang paling dibutuhkan. Lebih lanjut menurut Skorkova, hal ini juga mengakibatkan kurangnya pelatihan terkait *social maturity* seperti pencegahan korupsi pada organisasi publik. Kesesuaian ketiga kompetensi ini menurut Skorkova sangat penting untuk berjalan bersamaan tanpa porsi yang lebih besar antara satu dan yang lain.

Keseimbangan yang ditekankan oleh Skorkova pada penelitiannya juga didukung oleh penelitian lain seperti penelitian oleh Nagel (2015) yang disebut dengan teori *metacompetence of organization*. Teori ini menjelaskan bahwa harus ada keseimbangan antara inovasi dan stabilitas organisasi dalam perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan. Selain itu Nagel juga melihat perbaikan kondisi organisasi juga harus memperhatikan empat aspek yakni perspektif manusia, perspektif ekonomi, perspektif operasional, serta perspektif risiko. Apabila perubahan yang dilakukan utamanya dari segi SDM memiliki dampak positif lebih baik ditinjau dari keempat perspektif tersebut, maka perubahan tersebut layak untuk dimasukkan dalam perencanaan organisasi. Dari segi organisasi publik, penelitian yang dilakukan oleh Boyne dan Meier (2009) di Texas menemukan bahwa perencanaan strategis dalam pengembangan SDM terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi, diluar dari pengaruh menguntungkan dari sisi eksternal organisasi seperti perbaikan kondisi lingkungan sekitar seperti angkatan kerja yang berkualitas, hingga perbaikan infrastruktur. Tentu saja kondisi menguntungkan yang berasal dari eksternal organisasi tidak dapat direncanakan oleh organisasi, sehingga fokus utama pada perencanaan internal organisasi terutama yang menyangkut pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi harus diutamakan. Dalam proses perencanaan strategis pengembangan kompetensi, beberapa peran yang dapat dilakukan oleh perumus perencanaan seperti dikemukakan Clardy (2008) di antaranya: Menyediakan sumber pengetahuan menyangkut strategi organisasi dan kompetensi inti. Memberikan kesempatan

belajar guna mengevaluasi potensi dari strategi berbasis kompetensi. Penentuan kompetensi inti melalui analisa kompetitif. Analisis dan penilaian terhadap keputusan strategis.

Peran yang dilakukan oleh perumus kebijakan ini sebenarnya diharapkan guna menciptakan integasi antara strategi organsasi dengan pengembangan sumber daya manusia pada internal organsasi. Hal ini senada dengan penelitian berbagai pakar pada bidang SDM seperti Schuler (1992), Bryson (2011) serta Becker et al (2001) yang memiliki garis besar kesamaan pada usaha integrasi perencanaan strategis SDM dengan strategi organisasi. Sebenarnya dalam konsep yang lebih luas seperti manajemen strategis pengembangan SDM (SHRD) hal ini juga terjadi. Bahkan menurut Garavan (2007) penyesuaian ini dimulai dari empat level yakni dimulai dari global environment lalu semakin fokus ke konteks organisasi seperti strategi, struktur, budaya dan pola keppemimpinan, lalu berkaitan juga dengan job value serta uniqueness yang ditawarkan, baru sampai pada kompetensi individu, ekspektasi, dan pengembangan karier.

Pembahasan

Penelitian ini sangat terbatas hanya menyangkut perencanaan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi pada organisasi sektor publik, oleh sebab itu mungkin penelitian ini tidak dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti yang melakukan pada sektor privat. Selain itu, terdapat keterbatasan penulis dalam penelitian karena hanya menggunakan sumber-sumber gratis yang dapat diakses oleh penulis. Hal ini mungkin dapat menyebabkan penelitian yang dilakukan memiliki kekurangan referensi yang lebih valid. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan metode pencarian menggunakan search engine Google Scholars dan Crossreff dengan pertimbangan pencarian tersebut yang tersedia secara gratis bagi penulis. Tentu saja dengan segala keterbatasan yang dimiliki, diperlukan penelitian lanjutan yang dapat melengkapi penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Seperti penelitian yang menyangkut organisasi sektor publik atau dapat menyangkut organisasi sektor publik maupun privat. Selain itu, keterbatasan referensi yang dapat penulis dapatkan terkait dengan topik penelitian terutama di dalam negeri menjadi problem dan diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi juga dalam menambah khazanah penelitian terkait perencanaan strategis sumber daya manusia pada sektor publik. Dari berbagai penelitian yang dikumpulkan, terbukti pentingnya perencanaan strategis guna dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang bertahan lama khususnya bagi organisasi publik. Walaupun organisasi publik sendiri sebagian besar bersifat monopoli, namun keunggulan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai sektor publik dapat membantu organisasi untuk memiliki performa yang lebih baik guna meningkatkan pelayanan bagi masyarakat. Efek positif maupun negatif

dari lingkungan seperti dalam penelitian Boyne dan Meier (2009) tidak menjadi alasan yang cukup berarti apabila perencanaan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi telah dilakukan dengan baik, sehingga dapat meminimalisir dampak negatif dan mengoptimalkan dampak positif bagi organisasi sektor publik.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan studi yang berhasil penulis kumpulkan dan penulis gunakan sebagai referensi penelitian, terdapat beberapa kesimpulan utama yang penulis dapat rangkum guna menambah pemahaman terkait topik penelitian ini. Pertama, perencanaan strategis menyangkut pengembangan sumber daya manusia seperti yang disampaikan Clardy (2008) memerlukan peran dari manajer pada organisasi publik untuk dapat diaplikasikan pada strategi inti organisasi, terutama menyangkut kompetensi yang diharapkan ada bagi organisasi publik. Kompetensi personal yang sesuai dengan konsep KSAO juga terbukti dapat meningkatkan keunggulan kompetitif bagi organisasi publik dalam jangka panjang seperti yang terjadi pada penelitian (Bonder, Bouchard, dan Belemare, 2011) yang dilakukan pada organisasi Service Canada atau Boyne dan Meier (2009) yang dilakukan pada sekolah publik di negara bagian Texas. Kedua, manajer pada organisasi publik haruslah mengerti apa yang sebenarnya diharapkan dengan mengetahui kondisi awal organisasi, kondisi akhir yang diharapkan, serta cara untuk mencapainya. Hal ini tentu memerlukan peran dari modal manusia melalui perencanaan strategis sumber daya manusia. Karena menyangkut keseluruhan tahap management, setidaknya pada tahap perencanaan harus dipahami terlebih dahulu bagaimana kompetensi inti yang diharapkan ada pada pegawai, lalu mempertahankan kompetensi tersebut dan mengembangkannya sehingga menciptakan keunggulan kompetitif organisasi publik.

DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Artini, Y. D. (2011). Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi sebagai strategi membangun organisasi kompetitif. *Jurnal Efisiensi*, 11(2). <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v11i2.3989>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard*. Harvard Business School Press.
- Blakeley, N., Lewis, G., & Mills, D. (2005). *The economics of knowledge: What makes ideas special for economic growth*.

- Bonder, A., Bouchard, C., & Bellemare, G. (2011). Competency-based management: An integrated approach to human resource management in the Canadian public sector. *Public Personnel Management*, 40(1). <https://doi.org/10.1177/009102601104000101>
- Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009). Environmental change, human resources and organizational turnaround. *Journal of Management Studies*, 46(5). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00813.x>
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2005). *Creating and implementing your strategic plan*. Jossey-Bass.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan sumber daya manusia: Teori, dimensi pengukuran, dan implementasi dalam organisasi*. Zahir Publishing.
- Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11(2), 183–197. <https://doi.org/10.1080/13678860801932998>
- Cochrane Collaboration. (2003). *Glossary*. <http://community.cochrane.org/glossary>
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resources development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>
- Goffin, R. D., & Woychenshin, D. E. (2006). An empirical method of determining employee competencies/KSAOs from task-based job analysis. *Military Psychology*, 18(2), 121–130. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1802_2
- Hughes, O. E. (1998). *Public management and administration*. Macmillan Education. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-26896-2>
- Insani, I., Wasono, H., & Kismartini. (2021). Impact of bureaucratic simplification on policy analyst functional positions in Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.9-10-2020.2304722>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Lam, L. W., & White, L. P. (1998). Human resource orientation and corporate performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 351–364. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090406>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 771–792. <https://doi.org/10.1002/job.446>
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional*.

- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang penyederhanaan struktur organisasi pada instansi pemerintah untuk penyederhanaan birokrasi*.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2018 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional*.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 tentang sistem kerja pada instansi pemerintah untuk penyederhanaan birokrasi*.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2019 tentang pengusulan penetapan dan pembinaan jabatan fungsional pegawai negeri sipil*.
- Miller, G., & Yang, K. (2008). *Handbook of research methods in public administration*. CRC Press.
- Mills, P. K., & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, 28, 143–153. <https://doi.org/10.2307/30040694>
- Nagel, R. (2015). Human resources strategy and change: Essentials of organizational development. In M. Zeuch (Ed.), *Handbook of human resources management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2_108-1
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *Planning and managing human resources: Strategic planning for human resources management*. Davies-Black Publishing.
- Saleh, C., Islamy, I., & Zauhar, S. (2013). *Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur*. UB Press.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: Linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128>
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70, 747–770. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. In *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership. Procedia – Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Stivers, C. (2000). Resisting the ascendancy of public management: Normative theory and public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 22(1), 10–23. <https://doi.org/10.1080/10841806.2000.11643423>
- Stone, R. (1995). *Human resource management*. John Wiley & Sons.

- Stoner, J. A. F. (1992). *Management*. Pearson Education.
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0369>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- Woodruffe, C. (1992). What is meant by a competency? In R. Boam & P. Sparrow (Eds.), *Designing and achieving competency: A competency-based approach to developing people and organisations*. McGraw-Hill.
- Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. John Wiley & Sons.