

MAKALAH KEBIJAKAN

STRATEGI PEMBERIAN UMPAN BALIK HASIL PENILAIAN KOMPETENSI

DALAM MENDUKUNG MANAJEMEN TALENTA

PUSLATBANG PKASN LAN, 2023

Makalah Kebijakan
Strategi Pemberian Umpan Balik
Hasil Penilaian Kompetensi
Dalam Mendukung Manajemen Talenta

Pengarah:

Drs. Riyadi, M.Si.
Iman Arisudana, S.Sos., MA.

Reviewer:

Dr. Tri Widodo Wahyu Utomo, SH., MA.
Dr. Agus Sudrajat, S.Sos., M.A

Tim Penulis

Muhammad Afif Muttaqin, S.Sos
Hendra Nugroho Saputro, S.AP
Henri Prianto Sinurat, S.IP
Candra Setya Nugroho, SH., MAP
Depdi Respatiawan, SE
Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd.
Kenan Kurnia Hidayat, S.Psi., M.Psi.
Israini Miradina, SE.
Guruh Muamar Khadafi, SIP.
Zulpikar, S.Sos., MM.
Utari, S.AP
Nuniya Dwiwastie, S.Psi.
Dwi Permata Sari, S.Psi., M.Psi.
Andini Pritania Putri, S.Psi., M.Psi.
Muhammad Harlianto Purnama, S.AB
Alpha Immanuel, A.Md.

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan
Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Lembaga Administrasi Negara
2023

Makalah Kebijakan

Strategi Pemberian Umpan Balik Hasil Penilaian Kompetensi

Dalam Mendukung Manajemen Talenta

Penulis : Muhammad Afif Muttaqin, dkk.
Editor : Drs. Riyadi, M.Si.
Desain sampul : Muhammad Afif Muttaqin

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Cetakan 1, 2023

Hak Penerbitan pada:

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur
Sipil Negara

Lembaga Administrasi Negara

Alamat : Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat

Tel/Fax : (022) 7790048/ (022) 7790044 – 7790055

Email : info@bandung.lan.go.id
puslatbangpkasn@gmail.com

Web : www.bandung.lan.go.id

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
SAMBUTAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA	vii
KATA PENGANTAR KEPALA PUSLATBANG PKASN LAN ABSTRAK	ix xi
I PENDAHULUAN	1
A Latar Belakang	1
B Permasalahan	3
C Tujuan	4
D Tinjauan Literatur	4
1 Manajemen Talenta	4
2 Umpan Balik Kompetensi	7
3 Mekanisme Pemberian Umpan Balik Kompetensi	11
2 METODOLOGI	15
A Metode Analisis Kebijakan	15
B Teknik dan Lokus Pengumpulan Data	15
C Teknik Pengolahan Data	16
D Teknik Analisis Data	17
E Kerangka Pikir Analisis Kebijakan	17
3 PEMBAHASAN	18
A Studi Kasus Pemberian Umpan Balik Hasil Penilaian Kompetensi di Instansi Pemerintah	18
1 Pemerintah Kota Bandung	18
2 Pemerintah Provinsi Jawa Barat	21
3 Lembaga Administrasi Negara	24
4 Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	26
5 Kementerian Keuangan	31

B	Analisis Unsur Manajemen Pemberian Umpan Balik Kompetensi	40
	1 Sumber Daya Manusia	40
	2 Anggaran	41
	3 Laporan Umpan Balik	41
	4 Sarana dan Prasarana	42
	5 Metode	43
C	Alternatif Strategi Pemberian Umpan Balik Kompetensi	44
	1 Pemberian umpan balik lisan oleh atasan langsung	45
	2 Pemberian umpan balik lisan oleh asesor	46
	3 Pemberian umpan balik kompetensi dilakukan melalui pemanfaatan sistem informasi	49
	LAMPIRAN	52
	REFERENSI	55

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Penilaian Sistem Merit di Lingkungan Instansi Pemerintah Tahun 2021	2
Tabel 2	Rangkuman Perbandingan Manajemen Pemberian Umpan Balik Kompetensi Beberapa Instansi Pemerintah	38
Tabel 3	Tarif PNBP Pemberian Umpan Balik	41

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Hasil Survey Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi di Seluruh Instansi	3
Gambar 2	Kotak Manajemen Talenta	6
Gambar 3	Kerangka Pikir Analisis Kebijakan	17
Gambar 4	Mekanisme Pemberian Umpan Balik di Pemerintah Kota Bandung	20
Gambar 5	Mekanisme Pemberian Umpan Balik di Pemerintah Provinsi Jawa Barat	23
Gambar 6	Mekanisme Pemberian Umpan Balik di Lembaga Administrasi Negara	26
Gambar 7	Mekanisme Pemberian Umpan Balik pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	31
Gambar 8	Mekanisme Pemberian Umpan Balik pada Kementerian Keuangan	37
Gambar 9	Mekanisme pemberian umpan balik lisan oleh atasan langsung	45
Gambar 10	Mekanisme pemberian umpan balik lisan oleh asesor	47
Gambar 11	Mekanisme pemberian umpan balik kompetensi melalui pemanfaatan sistem informasi	50



SAMBUTAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Pembangunan sumber daya manusia (SDM) merupakan kunci dalam mewujudkan Indonesia Emas 2045. Pembangunan tersebut dimulai dengan menyiapkan SDM yang unggul melalui penerapan manajemen talenta. Kebijakan manajemen talenta bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk menjamin keberhasilan sistem merit yang berlandaskan kualifikasi, kompetensi, serta kinerja. Pengelolaan talenta yang kompeten di instansi pemerintah hingga saat ini masih belum sepenuhnya dilakukan dengan baik terutama terkait pemanfaatan hasil penilaian kompetensi. Hasil penilaian kompetensi sejatinya dimanfaatkan dalam rangka pengembangan kompetensi ASN. Hal ini sejalan dengan Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang mendorong pengembangan kompetensi sebagai kewajiban ASN.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) mempunyai peran yang strategis dalam pengembangan kompetensi ASN. Perencanaan pengembangan kompetensi ASN dapat dilaksanakan dengan menyampaikan hasil pengukuran kesenjangan kompetensi ASN. Untuk mewujudkan perencanaan pengembangan kompetensi ASN yang terstruktur maka LAN melalui Puslatbang PKASN tahun 2023 melakukan analisis kebijakan terkait Strategi Pemberian Umpan Balik Hasil Penilaian Kompetensi dalam mendukung Manajemen Talenta. Analisis kebijakan ini akan menghasilkan rekomendasi kebijakan yang ditujukan kepada para pemangku kepentingan.

Rekomendasi kebijakan ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi setiap instansi dalam merumuskan strategi yang tepat dalam memanfaatkan hasil penilaian kompetensi pegawainya. Dalam hal ini unit kerja yang bertanggung jawab dalam mengelola SDM mempunyai kesamaan persepsi dengan ASN di lingkungannya terhadap rencana pengembangan kompetensi. Dengan rencana pengembangan kompetensi yang baik diharapkan akan dapat

mendukung percepatan manajemen talenta ASN yang unggul. Pada gilirannya, talenta ASN yang unggul akan berdampak pada membaiknya kualitas pelayanan publik di Indonesia sehingga berkontribusi dalam mewujudkan ASN yang berkualitas dan berkelas dunia.

Jakarta, Desember 2023
Kepala Lembaga Administrasi Negara



Adi Suryanto

KATA PENGANTAR
KEPALA PUSLATBANG PKASN
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Puji dan syukur Kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, Kami dapat menyelesaikan penyusunan hasil analisis kebijakan yang berjudul "Strategi Pemberian Umpan Balik Hasil Penilaian Kompetensi dalam Mendukung Manajemen Talenta". Analisis kebijakan ini merupakan salah satu upaya *analysis for policy* dalam merinci dan menganalisa strategi organisasi dalam memberikan umpan balik hasil penilaian kompetensi kepada pegawainya.

Proses analisis ini diharapkan akan memberikan kontribusi positif bagi perbaikan sistem pemberian umpan balik kompetensi yang selama ini masih jarang diperhatikan. Proses ini juga diharapkan akan memberikan rekomendasi kebijakan bagi setiap instansi pemerintah untuk dapat memanfaatkan hasil penilaian kompetensi pegawainya. Lebih lanjut diharapkan rekomendasi kebijakan ini juga dapat mendukung penerapan manajemen talenta terutama pada tahapan pemetaan dan pengembangan talenta.

Banyak pihak yang berperan dan memberikan kontribusi dalam proses penyusunan dokumen rekomendasi kebijakan ini. Untuk itu, melalui kesempatan ini Kami mengucapkan terimakasih kepada Dr. Adi Suryanto, M.Si. selaku Kepala LAN; Sekretaris Utama LAN; Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara, Deputi Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen Aparatur Sipil Negara; Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara; Deputi Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi; Kepala Pusat di Lingkungan LAN; narasumber dari kalangan akademisi dan praktisi; narasumber dari instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang menjadi lokus; serta semua pihak yang tidak dapat Kami sebutkan satu per satu yang telah bersedia meluangkan waktu serta menyampaikan informasi, pengetahuan maupun pengalamannya dalam memperkaya hasil analisis kebijakan ini. Selain itu, Kami sampaikan penghargaan kepada Tim Analisis Kebijakan Puslatbang PKASN yang telah berupaya keras melaksanakan analisis kebijakan ini sehingga memperoleh hasil yang diharapkan.

Kami menyadari bahwa hasil rekomendasi kebijakan ini masih jauh dari kata sempurna. Tentunya, Kami mengharapkan saran dan masukan demi penyempurnaan rekomendasi kebijakan ini. Selain itu, Kami juga berharap hasil rekomendasi kebijakan ini dapat diadopsi menjadi kebijakan publik, sehingga dapat berkontribusi dalam upaya membangun ASN Indonesia yang kompeten. Akhirnya, semoga rekomendasi kebijakan dapat bermanfaat bagi pemangku kebijakan, para pejabat di Unit Kerja Pengelolaan SDM dan Lembaga Pelatihan ASN di instansi pusat (Kementerian/Lembaga) dan instansi daerah (Pemerintah Daerah Provinsi, Kabupaten, dan Kota), serta menambah wawasan keilmuan bagi siapa saja yang membacanya. Terima kasih.

Sumedang, Desember 2023
Kepala Puslatbang PKASN LAN



Riyadi

ABSTRAK

Salah satu tujuan dari manajemen talenta ASN adalah mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier talenta dalam rangka akselerasi pengembangan karier yang berkesinambungan. Dalam rangka mewujudkan manajemen talenta tersebut salah satu tahapan pentingnya adalah melalui pemetaan talenta. Pemetaan talenta diperoleh dari integrasi hasil kinerja dan hasil kompetensi pegawai. Dalam praktiknya pemanfaatan hasil kompetensi belum dilakukan dengan baik oleh instansi pemerintah. Informasi tersebut diperoleh dari kesimpulan hasil penilaian manajemen talenta pada tahun 2021 oleh KemenPAN dan RB serta dari laporan penilaian sistem merit dari KASN di tahun yang sama.

Pemanfaatan hasil kompetensi pegawai seharusnya dilakukan melalui pemberian umpan balik sebagai tahap akhir penyelenggaraan penilaian kompetensi. Tujuan dari umpan balik kompetensi adalah agar profil kompetensi dapat diketahui oleh instansi maupun pegawai itu sendiri sehingga dapat direncanakan pengembangan yang sesuai. Namun demikian masih banyak kendala yang dihadapi instansi di dalam memberikan umpan balik kompetensi. Setyawan (2021) mengidentifikasi kendala tersebut antara lain yaitu ketidakpahaman instansi mengenai pihak yang menyampaikan hasil kompetensi kepada pegawai, pimpinan belum memahami pentingnya penyampaian hasil penilaian kompetensi, serta belum adanya prosedur pemanfaatan hasil penilaian kompetensi. Oleh karena itu maka perlu adanya strategi dalam pemberian umpan balik kompetensi dalam mendukung manajemen talenta.

Terkait hal tersebut, terdapat 3 (tiga) alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh instansi dalam memberikan umpan balik kompetensi kepada pegawainya. Ketiga alternatif strategi tersebut yaitu (1) pemberian umpan balik lisan oleh atasan langsung, (2) pemberian umpan balik lisan oleh asesor, dan (3) pemberian umpan balik melalui pemanfaatan sistem informasi. Masing-masing alternatif strategi tersebut terdapat persyaratan kondisi yang harus ada pada setiap instansi. Selain itu terdapat juga alur yang berbeda dari setiap alternatif strategi dalam rangka mendukung manajemen talenta.

1. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejak Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 diterbitkan, kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) diarahkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Ketiga aspek tersebut menjadi acuan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) aparatur di Indonesia. Salah satu strategi pengelolaan ASN yang saat ini menjadi perhatian Pemerintah adalah manajemen talenta. Manajemen talenta merupakan strategi untuk meningkatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan berdaya saing. Tujuan tersebut menjadi salah satu dari 7 agenda pembangunan sebagaimana tercantum di dalam RPJM Tahun 2020 – 2024.

Di dalam RPJM Tahun 2020 – 2024 disebutkan bahwa arah dan kebijakan Pemerintah dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing melalui pengelolaan manajemen talenta nasional. Penerapan manajemen talenta nasional ASN merupakan strategi dalam penguatan implementasi manajemen ASN. Oleh karena itu Pemerintah menetapkan indikator yaitu jumlah instansi yang menerapkan manajemen talenta ASN. Adapun target yang dicanangkan yakni pada tahun 2023 sebanyak 87 kementerian/lembaga kemudian pada tahun 2024 sebanyak 34 provinsi dan 100 kabupaten/kota. Untuk mencapai target tersebut maka ditindaklanjuti dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN dan RB) Nomor 3 Tahun 2020. Peraturan tersebut menjadi pedoman bagi setiap instansi pemerintah dalam menerapkan kebijakan manajemen talenta. Namun demikian, penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah masih belum sesuai dengan yang diharapkan.

Pada tahun 2021, KemenPAN dan RB telah melakukan penilaian penerapan manajemen talenta terhadap instansi pemerintah yang berpredikat Sangat Baik pada sistem meritnya. Hasilnya menunjukkan bahwa beberapa instansi tersebut belum memiliki *talent pool*. Menurut Pilbeam dan Corbridge (2010), istilah *talent pool* merujuk kepada sumber daya kolektif dari pegawai yang berbakat yang diseleksi berdasarkan penilaian kinerja, *assessment center*, penilaian 360 derajat, atau nominasi dari manajemen. Ketiadaan *talent pool* akan menyulitkan instansi dalam memetakan pegawai ke dalam 9 kotak talenta.

Fakta tersebut diperkuat dengan penilaian penerapan sistem merit pada tahun 2021 oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Penilaian dilakukan terhadap instansi pemerintah dari level

kementerian, lembaga, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota berdasarkan 8 (delapan) aspek penilaian sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

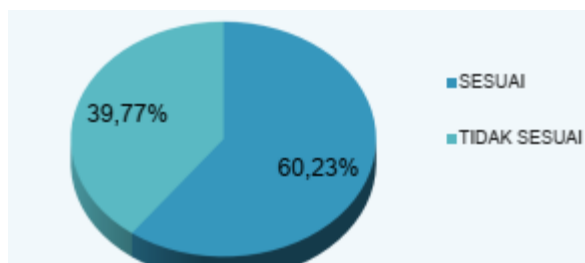
Tabel 1
Penilaian Sistem Merit di Lingkungan Instansi Pemerintah Tahun 2021

NO	ASPEK	NILAI SISTEM MERIT			
		KEMENTERIAN	LEMBAGA	PEMERINTAH PROVINSI	PEMERINTAH KABUPATEN/ KOTA
1	Perencanaan kebutuhan	60.4%	89.5%	87.8%	60.4%
2	Pengadaan	61%	92.9%	82.9%	61%
3	Pengembangan Karier	21.5%	51.8%	43.6%	21.5%
4	Promosi dan Mutasi	31.6%	57.7%	52.6%	31.6%
5	Manajemen Kinerja	43.9%	75.5%	73.7%	43.9%
6	Penggajian, penghargaan, dan disiplin	49.9%	76%	77.3%	49.9%
7	Perlindungan dan pelayanan	47.4%	90.1%	85.9%	47.4%
8	Sistem Informasi	44%	77.2%	74.8%	44%

Sumber : KASN (2021) diolah

Hasil penilaian menunjukkan bahwa aspek pengembangan karier merupakan aspek yang memiliki nilai paling rendah dibandingkan aspek lainnya. KASN menjelaskan bahwa penyebab rendahnya capaian aspek tersebut antara lain yaitu 1) belum tersedianya standar kompetensi bagi seluruh jabatan terutama untuk standar kompetensi teknis, 2) belum tersedianya profil kompetensi untuk seluruh pegawai, 3) belum dilakukannya analisis kesenjangan kompetensi secara terstruktur, dan 4) pengembangan kompetensi belum berdasarkan pada kesenjangan kompetensi.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari laporan KemenPAN RB dan KASN tersebut, dapat disimpulkan bahwa hasil penilaian kompetensi pegawai belum dimanfaatkan dengan baik. Hal ini juga diperkuat dengan hasil survey oleh BKN yang menunjukkan masih adanya ketidaksesuaian dalam pemanfaatan hasil penilaian kompetensi sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1

Hasil Survey Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi di Seluruh Instansi
Sumber : BKN (2023)

Ketidaksesuaian pemanfaatan hasil penilaian kompetensi tersebut akan berpengaruh dalam hal penerapan manajemen talenta di setiap instansi. Di dalam PermenPAN RB Nomor 3 Tahun 2020, untuk melakukan pemetaan talenta dibutuhkan penggabungan hasil penilaian kinerja dan hasil penilaian kompetensi pegawai. Agar hasil penilaian kompetensi tersebut dapat termanfaatkan dengan maksimal maka perlu dilakukan pemberian umpan balik kompetensi.

Mengacu pada Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019, umpan balik kompetensi merupakan tahapan akhir di dalam penyelenggaraan penilaian kompetensi. Umpan balik merupakan kegiatan penyampaian hasil kompetensi baik secara langsung maupun tidak langsung. Namun demikian, Setyawan (2021) mengemukakan bahwa masih ditemukan beberapa permasalahan dalam pemberian umpan balik kompetensi di lingkungan instansi pemerintah. Permasalahan tersebut antara lain yaitu:

1. Ketidapkahaman instansi mengenai pihak mana yang harus menyampaikan hasil kompetensi kepada pegawai.
2. Tujuan dari pelaksanaan penilaian kompetensi belum dipahami sepenuhnya oleh pimpinan sehingga hanya terbatas pada target jumlah pegawai yang diikutsertakan.
3. Pimpinan belum memahami pentingnya penyampaian hasil penilaian kompetensi karena kurang terampil dalam memberikan *coaching*, *mentoring*, maupun *counseling*.
4. Belum adanya prosedur pemanfaatan hasil penilaian kompetensi sehingga berdampak kurangnya komitmen organisasi dalam pengembangan pegawai.

Lebih lanjut Setyawan menambahkan bahwa pemberian umpan balik kompetensi kepada pegawai merupakan bentuk keterbukaan di dalam manajemen SDM. Kejelasan mengenai hasil penilaian kompetensi tentunya akan dinanti-nanti oleh pegawai. Hal ini akan meningkatkan pemahaman pegawai mengenai tingkat

kompetensi yang harus dipenuhi dalam upaya mendukung kinerjanya. Sebaliknya jika hasil penilaian kompetensi tersebut tidak disampaikan maka akan muncul praduga dan ketidakpercayaan pegawai terhadap organisasi. Oleh karena itu maka diperlukan adanya strategi yang perlu dilakukan organisasi dalam upaya pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi kepada pegawainya.

B. Permasalahan

Rumusan masalah kebijakan dalam analisis ini yaitu belum termanfaatkannya hasil penilaian kompetensi untuk mendukung pelaksanaan manajemen talenta. Ada pun hal ini disebabkan karena belum optimalnya pelaksanaan pemberian umpan balik kompetensi.

C. Tujuan

Tujuan dari kegiatan analisis kebijakan ini adalah untuk merancang rekomendasi kebijakan berupa strategi yang dapat dilakukan instansi pemerintah dalam pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi kepada para pegawainya. Ada pun manfaat dari kegiatan ini adalah tersedianya pedoman bagi setiap instansi pemerintah dalam menerapkan strategi pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi pegawai.

D. Tinjauan Literatur

1. Manajemen Talenta

Konsep manajemen talenta pada mulanya diperkenalkan oleh LBA *Consulting Group* pada Tahun 1990-an yaitu terkait faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan organisasi (Berger, 2008). Menurut Rampersad (2006) manajemen talenta adalah cara pengelolaan pegawai bertalenta dalam organisasi secara efektif meliputi perencanaan dan pengembangan suksesi, realisasi pengembangan diri pegawai secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal. Lebih lanjut Berger (2008) mengemukakan bahwa proses manajemen talenta sebagai stimulus organisasi dalam mencapai keunggulan melalui cara : (1) mengidentifikasi dan menyusun pola jalur karier, pengembangan, dan program balas jasa bagi para pegawai; (2) menentukan posisi-posisi kunci pada organisasi; dan (3) membuat segmentasi *pool talenta*. Behestifar dan Fard (2013) menambahkan bahwa terdapat 3 (tiga) tahapan di dalam manajemen talenta, yaitu rekrutmen talenta, pemeliharaan talenta, dan pengembangan talenta. Tahap rekrutmen talenta terkait bagaimana organisasi merencanakan

pengisian posisi tertentu (posisi kunci) dan talenta seperti apa yang dibutuhkan untuk kemajuan organisasi. Tahap pemeliharaan talenta terkait bagaimana organisasi harus memikirkan apa yang seharusnya dilakukan setelah rekrutmen talenta di mana organisasi seharusnya dapat menempatkan pegawai sesuai dengan keterampilan/kemampuan yang dimilikinya dan menjamin kinerja pegawai dalam keadaan terbaiknya. Tahap pengembangan talenta terkait kebutuhan pegawai akan pola karir (*career path*) yang transparan dan jelas di mana organisasi perlu lebih banyak berinvestasi pada pegawai, dalam rangka memenuhi harapan dan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang.

Manajemen talenta di dalam konteks SDM aparatur di Indonesia diatur melalui PermenpanRB Nomor 3 Tahun 2022. Pada pasal 9 disebutkan bahwa penyelenggaraan manajemen talenta ASN dilakukan meliputi beberapa tahapan yakni akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi. Dalam rangka mengidentifikasi talenta diperlukan adanya mekanisme tertentu yang objektif untuk mengukur dan menilai performa serta kompetensi setiap ASN agar dapat dilakukan pemetaan talenta baik di lingkup instansi maupun nasional. Pemetaan talenta dilakukan kepada seluruh pegawai ASN pada tiap level jabatan, yakni jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan fungsional, dan jabatan pelaksana di setiap instansi. Hal ini dilakukan dalam rangka menghimpun talenta unggul untuk ditempatkan pada jabatan kritikal berdasarkan performa dan kompetensinya.

Identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta dilaksanakan melalui metode pemeringkatan kinerja dan penentuan tingkat potensial. Pemeringkatan kinerja diperoleh dari hasil penilaian kinerja, sedangkan penentuan tingkat potensial diperoleh melalui hasil *assessment center*, uji kompetensi, rekam jejak jabatan, dan pertimbangan lainnya.

Hasil penilaian dan pemetaan talenta tiap pegawai kemudian diolah dan dikelompokkan dalam 9 (sembilan) kotak manajemen talenta. Kotak manajemen talenta atau Matriks 9 *box-grid* diadaptasi dari McKinsey dan General Electronic sebagai strategi internal mereka untuk menganalisis *Strategic Business Unit* (SBU) untuk investasi. Faozan (2018) menyatakan bahwa model ini digunakan untuk membagi sumber daya manusia menjadi 9 (sembilan) kotak berdasarkan potensi dan kinerja pegawai sebagaimana digambarkan dalam Gambar 2. Pengelompokkan talenta ini bertujuan untuk menentukan

kelompok rencana suksesi dan rekomendasi tindak lanjut yang perlu dilakukan dalam meningkatkan kinerja dan pengembangan kompetensi pegawai.

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

Gambar 2
Kotak Manajemen Talenta
Sumber: Permenpan RB No 3 Tahun 2020

Dalam program pengembangan kompetensi, Faozan (2018) menyarankan agar fokus pengembangan disesuaikan dengan hasil pemetaan individu. Sebagai contoh, individu yang berada dalam kategori *Top Talent* akan diberikan pengembangan kompetensi berupa tugas menantang yang dapat mendukung peningkatan karier. Sedangkan untuk Individu yang berada dalam kategori kinerja rendah akan dilakukan pengembangan kompetensi melalui *coaching* dan *mentoring*. Sementara individu yang berada dalam kategori kompetensi rendah akan diberikan pengembangan kompetensi berupa pelatihan yang bersifat teknis dan pengembangan lain yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

2. Umpan Balik Kompetensi

Umpan balik penilaian kompetensi organisasi mengacu pada proses memberikan informasi kepada individu atau kelompok pegawai dalam organisasi mengenai perilaku kompeten pegawai untuk mendukung kinerja maupun efektivitas penempatan jabatan tertentu di dalam organisasi. Menurut Sadler (1989), umpan balik dapat diartikan sebagai informasi yang diberikan untuk mengetahui standar yang harus dipenuhi dengan tujuan untuk mengurangi jarak antara pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dengan standar tersebut sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja. Umpan balik ini merupakan bentuk evaluasi yang memberikan informasi yang berguna untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam mencapai standar yang diinginkan. Dengan adanya umpan balik, pegawai dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan dalam kinerjanya dan melakukan perbaikan untuk mencapai standar yang lebih tinggi.

Lebih lanjut Nyhan (2000) menambahkan bahwa umpan balik memerlukan pertukaran informasi yang berlangsung dua arah antara atasan dan bawahan. Artinya, umpan balik harus menjadi sebuah proses interaktif antara kedua belah pihak dalam memberikan dan menerima informasi yang berguna untuk meningkatkan kinerja kerja dan mencapai tujuan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa umpan balik tidak hanya berupa pemberian saran atau evaluasi dari atasan kepada bawahan, tetapi juga memerlukan respon dan tanggapan dari bawahan untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan telah diterima dan dipahami dengan benar. Dengan adanya komunikasi dua arah ini, umpan balik dapat menjadi alat yang efektif dalam membantu atasan dan bawahan mencapai tujuan bersama serta meningkatkan produktivitas kerja.

Pemberian umpan balik dibutuhkan dalam pengelolaan kinerja pegawai. Agar dapat meningkatkan kapasitas dan kapabilitas yang dimiliki, pegawai tentu memerlukan umpan balik atas kinerja yang telah dilakukan (Rosliana dan Amarullah: 2017). Umpan balik dapat dijadikan sebagai sarana dalam memberikan arahan, motivasi, dan mendorong tindakan yang efektif serta mengurangi atau menghentikan tindakan yang tidak efektif (London, 2003). Hal penting yang perlu diingat bahwa penilaian atas kinerja dan umpan balik yang diberikan harus dan perlu dilakukan secara transparan dan secara objektif (Rosliana dan Amarullah: 2017).

Pemberian umpan balik di tempat kerja memiliki beberapa tujuan yang penting. Menurut Aguinis (2009), umpan balik dapat membantu mencapai beberapa tujuan utama, antara lain:

1. Meningkatkan kepercayaan diri.
Salah satu tujuan pemberian umpan balik untuk membantu pegawai merasa lebih percaya diri dalam pekerjaannya. Dengan memberikan umpan balik yang positif dan membangun, pegawai dapat merasa lebih yakin dengan kemampuannya dan mampu melakukan tugas dengan lebih baik di masa depan.
2. Mengembangkan kompetensi.
Pemberian umpan balik dapat membantu pegawai untuk mengembangkan kompetensinya. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan spesifik, pegawai dapat memahami area yang perlu diperbaiki dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilannya.
3. Meningkatkan keterlibatan pegawai.
Pemberian umpan balik juga dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dengan pekerjaannya. Ketika pegawai merasa diberi perhatian dan umpan balik yang baik, akan muncul perasaan dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

Dalam memberikan umpan balik, penting untuk memperhatikan kebutuhan dan dukungan yang dibutuhkan untuk memotivasi pegawai dan membantu meningkatkan kinerjanya. Menurut penelitian Veloski yang dikutip dalam Archer (2010), pemberian umpan balik secara sistematis oleh sumber yang dapat dipercaya dapat meningkatkan efektivitas dari umpan balik itu sendiri. Selain itu, metode pemberian umpan balik juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik penerima umpan balik agar dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan yang diinginkan.

Proses penyampaian umpan balik ini dapat dilakukan dengan sangat efektif dalam suatu diskusi kolaboratif yang melibatkan antara *asesor* dan peserta. Selain itu, Schartel dalam Wedhalaksmi (2013) menyarankan agar proses umpan balik dilakukan dalam pengaturan kondisi yang pantas, spesifik, didasarkan pada hasil pengamatan dan penilaian yang objektif, menggunakan bahasa netral yang tidak menghakimi serta mengidentifikasi rencana pengembangan sebagai tindakan perbaikan hasil penilaian kompetensi.

Waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan umpan balik adalah 60 - 90 menit untuk per wawancara. Hal ini dipengaruhi oleh faktor jumlah peserta, jumlah *asesor*, dan rasio asesor-peserta. Rasio yang paling ideal adalah 2 : 1 sehingga wawancara dapat dilaksanakan selama setengah hari. Setiap asesor akan melaksanakan 2 (dua) kali wawancara pada hari tersebut.

Efektivitas proses wawancara umpan balik dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Keterbukaan dan rasa saling percaya timbul di antara asesor penyampai umpan balik dan peserta penerima umpan balik.
- b. Materi umpan balik disampaikan secara akurat, spesifik, ringkas, jelas, dan mempunyai landasan yang kokoh.
- c. *Asesor* dapat menyediakan waktu dan lingkup bahasan yang cukup leluasa untuk diskusi yang cukup komperhensif.
- d. Asesor mempersiapkan diri secara memadai, bersikap tidak menghakimi, dan mendorong sikap keterbukaan.
- e. Peserta dapat bersikap terbuka, jujur, dan aktif.
- f. Kerahasiaan dihormati oleh kedua belah pihak.

Lebih lanjut, *The Ken Blanchard Companies* dalam Wedhalaksmi (2013) menawarkan 8 (delapan) pedoman pemberian umpan balik, yaitu sebagai berikut:

- 1) Sasaran (*Direction*) yaitu pemahaman bersama mengenai tujuan, norma, peran dan ekspektasi mengenai pekerjaan yang ditetapkan organisasi. Pedoman sasaran pekerjaan harus rinci dan terurai untuk memungkinkan pemahaman bersama mengenai tujuan, norma, peran, dan ekspektasi organisasi. Dengan begitu, kedua belah pihak dapat melihat kesenjangannya dan bekerja menuju target yang diinginkan.
- 2) Kepercayaan (*Trust*) yaitu menumbuhkan kepercayaan dari pegawai. Pemberi umpan balik perlu memperhatikan komposisi antara menunjukkan perilaku yang bermasalah dengan memberikan apresiasi terhadap perilaku yang diinginkan. Selain itu, sebelum memberikan umpan balik sebaiknya pemberi umpan balik terlebih dahulu meminta ijin pegawai untuk memulai pelaksanaan umpan balik.
- 3) Bebas dari penilaian sepihak (*Non-judgemental*) yaitu menghilangkan penilaian dan penghakiman dengan berfokus pada perilaku yang menjadi masalah, bukan pada individu sehingga dalam sesi umpan balik pegawai diberi kesempatan untuk membela dirinya sendiri. Pemberi umpan balik perlu peka terhadap bahasa non-verbal dan intonasi bicara,

- menggunakan bahasa yang netral, mendengarkan dengan hormat dan sopan serta mengekspresikan penghargaan terhadap waktu dan usaha mereka.
- 4) Segera (*Timely*) yaitu memberikan umpan balik sesegera mungkin agar ingatan pegawai mengenai kinerjanya masih dalam titik puncak.
 - 5) Relevan (*Relevant*) yaitu memberikan penjelasan yang relevan mengenai langkah terinci terkait hal-hal yang selanjutnya harus ditempuh. Umpan balik seharusnya difokuskan untuk bergerak maju, bukan membahas tentang peristiwa di masa lalu. Langkah ini dapat dengan mudah dicapai dengan menjabarkan komponen utama dan menyampaikan informasi secara langsung dan berfokus pada bagaimana perilaku pegawai mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Sesi umpan balik berusaha mengeksplorasi alasan dibalik perilaku yang ditunjukkan pegawai, dan bukan mengatasi perilaku tersebut sendiri.
 - 6) Mempertimbangkan wewenang, kendali dan tanggung jawab pegawai dalam menangani perilaku kinerja yang tidak diinginkan.
 - 7) Spesifik dan deskriptif (*Specific and descriptive*). Terdapat model situasi-perilaku-pengaruh (*Situation-Behavior-Impact model*) untuk menjabarkan situasi munculnya suatu perilaku, perilaku yang perlu diubah atau ditingkatkan, serta konsekuensi dari perilaku tersebut terhadap pihak lain dan bagaimana tingkat efektivitasnya dalam menciptakan pengaruh.
 - 8) Mendengarkan secara aktif (*Active listening*) agar terbuka terhadap hasil apapun. Untuk dapat melakukan langkah ini, terdapat 5 aturan yang perlu dipatuhi yaitu (1) menggunakan kalimat positif, (2) mengolah kembali pernyataan dalam istilah yang membangun, (3) berempati, bukan bersimpati, (4) mengajukan pertanyaan dalam bentuk dan frase yang positif, (5) menggunakan kata ganti saya untuk menyatakan keprihatinan dan ketidaknyamanan terhadap perilaku tertentu untuk menghindari penilaian sepihak.

Para asesor dianjurkan untuk mampu mengelola proses wawancara umpan balik. Hal ini bertujuan agar asesor tidak mengalami kesulitan dalam menjustifikasi atau bersikap defensif mengenai keputusan *assessment*.

Profil kompetensi yang dihasilkan dari penilaian tersebut dapat digunakan sebagai landasan untuk melakukan pengembangan kompetensi pegawai, baik oleh organisasi maupun oleh pegawai itu sendiri, guna mengisi kesenjangan

kompetensi yang dimilikinya. Manajemen talenta yang efektif tidak dapat terlepas dari proses identifikasi talenta, penilaian kompetensi, umpan balik, dan program pengembangan paska penilaian kompetensi. Sutaatmaja (2020) menjelaskan bahwa *assessment center*, *feedback*, dan *development* dapat menjadi sistem dan prosedur yang terintegrasi untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengembangkan kompetensi SDM berdasarkan prinsip *the right people in the right place at the right times*. Oleh karena itu, hasil penilaian kompetensi perlu ditindaklanjuti dengan menyusun program pengembangan kompetensi yang sesuai, baik oleh organisasi maupun oleh individu, untuk memaksimalkan potensi pegawai. Sehingga nantinya program pengembangan yang disusun merupakan aktivitas pelatihan dan pengembangan yang difokuskan pada aspek kebutuhan dan kelemahan yang dimiliki pegawai di organisasi tersebut.

Sherman (2004) menjelaskan bahwa pegawai harus menerima umpan balik dari hasil penilaiannya dan diberi tahu dari setiap rekomendasi yang dibuat. Selain itu jika organisasi memutuskan untuk menggunakan hasil penilaian kompetensi untuk tujuan yang berdampak pada pegawai, maka harus ada persetujuan diantara kedua belah pihak.

3. Mekanisme Pemberian Umpan Balik Kompetensi

Di dalam pemberian umpan balik kompetensi akan berhubungan erat dengan proses manajemen suatu organisasi. Mengacu pada teori yang dikemukakan George R. Terry dalam Rohman (2017), unsur dasar manajemen terdiri dari 6M yaitu *Man* (SDM), *Money* (anggaran), *Materials* (materi), *Machines* (mesin), *Methods* (metode), dan *Markets* (Pasar). Unsur 6M adalah kerangka kerja yang digunakan dalam manajemen untuk mempertimbangkan berbagai faktor penting yang dapat mempengaruhi kesuksesan suatu proyek, inisiatif, atau operasi. Dalam konteks kegiatan analisis kebijakan ini hanya mengambil 5 unsur saja yaitu *Man* (SDM), *Money* (anggaran), *Materials* (materi), *Machines* (mesin), dan *Methods* (metode). Unsur *Markets* (Pasar) tidak diikutsertakan karena pada kegiatan ini berorientasi pada lingkungan internal pada suatu instansi pemerintah, sementara unsur pasar cenderung memfokuskan pada target eksternal organisasi. Adapun penjelasan tentang setiap kelima unsur tersebut yaitu sebagai berikut:

a. *Man* (SDM)

Man atau SDM merupakan faktor yang melibatkan tenaga kerja yang terlibat dalam kegiatan manajemen. Ini mencakup aspek seperti keahlian, keterampilan, kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan pengembangan karyawan. Faktor SDM sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kegiatan ini, unsur SDM yang terlibat antara lain yaitu pegawai, atasan langsung, asesor SDM aparatur, dan pengelola SDM di setiap instansi. Pegawai adalah pegawai di suatu instansi pemerintah yang menjadi target dalam pemberian umpan balik hasil kompetensi. Atasan langsung adalah pejabat yang karena kedudukannya atau jabatannya membawahi satu orang atau lebih pegawai. Asesor SDM Aparatur adalah jabatan fungsional yang mempunyai tugas dan wewenang untuk melaksanakan pemberian umpan balik asesmen kompetensi/potensi sebagai dasar dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Pengelola SDM adalah pihak yang memiliki tugas dan fungsi di bidang pengelolaan SDM pada suatu unit organisasi di lingkungan instansi pemerintah.

b. *Money* (Anggaran)

Money atau anggaran merupakan faktor keuangan yang melibatkan alokasi dan penggunaan dana dalam kegiatan manajemen. Ini mencakup aspek seperti investasi, pengeluaran, dan pengelolaan keuangan secara keseluruhan. Unsur anggaran berperan penting dalam mengelola sumber daya keuangan organisasi dengan bijaksana. Dalam konteks kegiatan ini, unsur anggaran adalah anggaran yang digunakan untuk menyelenggarakan pemberian umpan balik hasil kompetensi. Anggaran tersebut dapat berupa anggaran langsung seperti honor dan lain sebagainya, ataupun anggaran tidak langsung merupakan anggaran yang pemanfaatannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan pemberian umpan balik kompetensi.

c. *Material* (Bahan)

Material atau bahan merupakan unsur yang diproses dalam kegiatan manajemen. Ini mencakup semua bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Bahan yang digunakan dalam pemberian umpan balik kompetensi adalah laporan hasil penilaian kompetensi setiap pegawai.

d. *Machine* (Mesin)

Machine atau mesin merupakan faktor teknologi dan peralatan yang digunakan dalam kegiatan manajemen. Ini mencakup perangkat keras, perangkat lunak, sistem informasi, dan teknologi lainnya yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses manajemen. Dalam hal ini pengertian *machine* pada kegiatan ini adalah peralatan atau teknologi yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pemberian umpan balik kompetensi.

e. *Method* (Metode)

Merupakan faktor yang melibatkan prosedur, metode, dan pendekatan yang digunakan dalam kegiatan manajemen. Faktor metode membantu dalam mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Dalam konteks kegiatan ini metode adalah metode yang digunakan dalam pemberian umpan balik hasil kompetensi.

Keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bergantung pada efektifitas pengelolaan sumber daya organisasi. Untuk menilai apakah pengelolaan tersebut efektif, perlu dilihat sejauh mana fungsi-fungsi manajemen berjalan dengan baik. Jika fungsi-fungsi manajemen dilaksanakan secara efektif, maka pengelolaan tersebut dapat dianggap baik dalam upaya mencapai tujuan. Sebaliknya, jika fungsi-fungsi manajemen tidak dilaksanakan dengan benar, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan tersebut juga tidak efektif. Menurut pandangan George R. Terry (1964) dalam Rohman (2017), fungsi manajemen dapat dikategorikan ke dalam 4 (empat) fungsi dengan akronim POAC yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan), dan *Controlling* (pengawasan) sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning* (perencanaan)

Perencanaan melibatkan menetapkan pekerjaan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini melibatkan pengambilan keputusan dan pemilihan alternatif keputusan. Proses perencanaan terdiri dari empat tahap: menetapkan tujuan, menentukan tindakan untuk mencapai tujuan, mengembangkan pemikiran tentang kondisi masa depan, dan mengimplementasikan rencana tindakan serta mengevaluasi hasilnya. Perencanaan pemberian umpan balik hasil kompetensi yang baik harus menjawab enam pertanyaan: tindakan apa yang harus dilakukan, mengapa tindakan tersebut harus dilakukan,

di mana dan kapan tindakan tersebut dilakukan, siapa yang akan melakukannya, dan bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

2. *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan proses pengelompokan kegiatan dan penugasan dalam mencapai tujuan, serta mengatur sumber daya dan orang-orang dalam pola yang teratur. Faktor-faktor utama dalam perancangan struktur organisasi meliputi strategi organisasi, teknologi yang digunakan, anggota organisasi, dan ukuran organisasi.

Prinsip-prinsip organisasi termasuk memiliki tujuan yang jelas, skala hirarki, kesatuan perintah, pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, pembagian pekerjaan, rentang pengendalian, fungsionalitas, pemisahan, keseimbangan, fleksibilitas, dan kepemimpinan.

Pengorganisasian memiliki manfaat dalam memperkuat hubungan antar anggota, menetapkan tanggung jawab dan tugas secara jelas, memungkinkan pendelegasian wewenang, menciptakan hubungan yang baik antar anggota, dan memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

3. *Actuating* (pelaksanaan)

Fungsi pelaksanaan dilihat sebagai pelaksanaan atau implementasi dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan melibatkan tindakan-tindakan nyata dalam menggunakan semua sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Aktivitas pelaksanaan ini terkait erat dengan nilai-nilai, sikap, harapan, kebutuhan, ambisi, kepuasan personal, dan interaksi dengan orang lain serta lingkungan fisik.

4. *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan adalah kegiatan untuk memastikan kegiatan operasional di lapangan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari pengawasan adalah untuk mengidentifikasi kesalahan dan penyimpangan lainnya.

Proses pengawasan umumnya terdiri dari lima tahap. Tahap-tahap pengawasan ini meliputi penetapan standar pelaksanaan, penentuan pengukuran kegiatan, pengukuran aktual pelaksanaan kegiatan, perbandingan dengan standar, dan analisis penyimpangan. Tahap terakhir adalah pengambilan tindakan korektif jika diperlukan.

Ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu pengawasan pendahuluan, pengawasan bersamaan, dan pengawasan umpan balik. Pengawasan pendahuluan dirancang untuk mengantisipasi masalah dan penyimpangan sebelum kegiatan dilaksanakan. Pengawasan bersamaan dilakukan secara simultan dengan pelaksanaan kegiatan dan berfungsi sebagai cek berganda untuk memastikan kegiatan berjalan dengan benar. Pengawasan umpan balik mengukur hasil kegiatan setelah dilaksanakan.

2. METODOLOGI

A. Metode Analisis Kebijakan

Metodologi merupakan rangkaian kegiatan yang digunakan dalam penyusunan rekomendasi kebijakan. Metodologi akan membantu menemukan masalah, memecahkan masalah, memandu cara berpikir, hingga memberikan rekomendasi kebijakan dengan tepat. Dengan menggunakan metodologi yang tepat, penyusunan rekomendasi kebijakan dilakukan dengan lebih efektif dan menghasilkan hasil yang lebih akurat dan dapat diandalkan. Menurut Sugiyono (2021), metode penelitian merupakan langkah ilmiah agar memperoleh data dengan tujuan dan manfaat.

Penyusunan makalah kebijakan ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi terhadap strategi pengembangan metode pemberian umpan balik hasil kompetensi. Berdasarkan tujuan tersebut, maka riset ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Bennet dan Elman (2006), metode kualitatif memiliki keunggulan komparatif dalam pengembangan internal langkah-langkah dengan konsep yang valid. Dalam pengembangan metode pemberian umpan balik, tim akan melihat alternatif-alternatif yang dapat dijalankan oleh instansi secara rasional. Kondisi faktual di lapangan akan memberikan gambaran terkait tantangan yang dihadapi dalam pemberian umpan balik. Sehingga rekomendasi kebijakan dapat diterapkan pada instansi secara efisien dan efektif.

B. Teknik dan Lokus Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan hal yang krusial dalam penyusunan rekomendasi kebijakan. Rekomendasi kebijakan ini menggunakan data primer dan sekunder. Ketepatan teknik pengumpulan data akan mempengaruhi kualitas dari data yang dikumpulkan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penyusunan rekomendasi kebijakan ini adalah:

1. Focus Group Discussion (FGD)

Tujuan FGD adalah untuk mendapatkan wawasan, pendapat, dan persepsi dari sekelompok orang tentang implementasi pemberian umpan balik hasil kompetensi. Ada pun narasumber untuk FGD merupakan praktisi dan akademisi yang kompeten terkait substansi umpan balik kompetensi.

2. Wawancara

Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi atau data dari seseorang sehingga diketahui informasi dan pemahaman yang lebih mendalam terhadap substansi yang dianalisis. Ada pun untuk lokus pengumpulan data analisis kebijakan ini merupakan instansi pemerintah yang memiliki predikat Sangat Baik dalam penilaian sistem merit terutama pada aspek pengembangan karier. Adapun lokus pengambilan data antara lain yaitu Pemerintah Kota Bandung, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Lembaga Administrasi Negara, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, serta Kementerian Keuangan.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan menggunakan dokumen atau arsip sebagai sumber informasi. Dokumen dapat berupa peraturan perundang-undangan, hasil penelitian, buku, dan laporan yang berkaitan dengan topik umpan balik hasil penilaian kompetensi.

C. Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data bertujuan untuk mengubah data dari hasil pengumpulan data menjadi informasi. Teknik yang digunakan dalam pengolahan data adalah sebagai berikut:

- a. Pemeriksaan data (*editing*) yaitu melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan dan kesesuaian data yang terkumpul dan memperbaiki tulisan jika terjadi kesalahan. Tujuan dari pemeriksaan data adalah untuk memastikan bahwa data yang digunakan untuk pengambilan keputusan atau analisis memiliki kualitas yang baik dan dapat diandalkan. Sehingga data yang akan digunakan memiliki keakuratan yang tinggi.
- b. Klasifikasi Data yaitu mengelompokkan data menjadi kategori atau kelas tertentu berdasarkan atribut atau karakteristik yang dimiliki oleh data tersebut. Sehingga akan memudahkan proses analisis data.
- c. Verifikasi Data yaitu memastikan kebenaran, keakuratan, dan konsistensi data yang digunakan dalam pengambilan keputusan

atau analisis. Sehingga akan memperkuat argumentasi dalam penyusunan rekomendasi kebijakan.

- d. Sistematisasi data yaitu menyusun data secara sistematis, melibatkan pengaturan dan penempatan data ke dalam setiap topik diskusi dengan mempertimbangkan jenis dan relevansinya terhadap permasalahan yang sedang dibahas, sehingga mempermudah proses pembahasan.

D. Teknik Analisis Data

Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Saifullah, 2006), analisis data adalah proses merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan ide seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan ide tersebut. Hasil dari pengolahan data selanjutnya dianalisis secara deskriptif kualitatif. Analisis data dilakukan dengan menyusun data dalam bentuk kalimat yang terstruktur dengan baik dan logis untuk mempermudah pemahaman hasil analisis. Setelah hasil analisis dipahami dengan jelas sehingga akhirnya akan membuat kesimpulan induktif sebagai jawaban singkat terhadap permasalahan yang sedang dianalisis.

E. Kerangka Pikir Analisis Kebijakan



Gambar 3
Kerangka Pikir Analisis Kebijakan

3. PEMBAHASAN

A. Studi Kasus Pemberian Umpan Balik Hasil Penilaian Kompetensi di Instansi Pemerintah

1. Pemerintah Kota Bandung

Mengacu pada hasil diskusi dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), penyelenggaraan kegiatan pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

a. Tahap Perencanaan

Pelaksanaan umpan balik hasil penilaian kompetensi pegawai Pemerintah Kota Bandung dikelola oleh Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur. Kegiatan tersebut merupakan bagian wajib dari penyelenggaraan penilaian kompetensi yang ada di sana. Oleh karena itu pegawai yang mengikuti penilaian kompetensi sudah diberitahu sejak awal bahwa dapat melihat hasil penilaian kompetensinya.

Terdapat 2 (dua) metode pemberian umpan balik kompetensi di Pemerintah Kota Bandung yaitu secara lisan maupun tulisan. Umpan balik kompetensi secara tulisan dilakukan melalui aplikasi Simpeg yang dapat diakses oleh setiap pegawai yang bersangkutan. Selain itu pegawai juga berhak memperoleh umpan balik kompetensi secara lisan dari asesor SDM aparatur setelah melakukan pendaftaran terlebih dahulu. Pendaftaran dilakukan melalui pengisian formulir Google dan nantinya diarahkan kepada asesor untuk ditentukan jadwal pelaksanaannya. Pemerintah Kota Bandung memberikan batas waktu pemberian umpan balik hasil kompetensi secara lisan tidak melebihi 3 (tiga) bulan setelah dilakukannya penilaian kompetensi. Sementara pada hasil kompetensi dalam bentuk laporan tertulis dapat diakses kapan saja selama pegawai tersebut pernah menjadi peserta asesmen. Selain itu pegawai dapat meminta diberikan umpan balik hasil kompetensi secara lisan tanpa melalui prosedur yang kaku. Namun demikian jika pegawai tersebut ingin melakukan konseling dengan asesor maka diperlukan surat pengantar dari SDM di satuan kerjanya masing-masing.

b. Tahap Pengorganisasian

Dalam menyelenggarakan pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi melibatkan beberapa pihak yaitu Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur sebagai

penanggungjawab kegiatan. Adapun teknis pelaksanaan kegiatan pemberian umpan balik dipimpin oleh Subkoordinator Pengembangan Profesi Aparatur. Pada teknis pelaksanaan kegiatan sepenuhnya dilakukan oleh asesor SDM aparatur tanpa melibatkan pengelola SDM maupun atasan langsung pegawai yang bersangkutan. Asesor menjadi pihak utama dalam pemberian umpan balik yang dibantu oleh staf IT BKPSDM. Staf IT tersebut bertugas untuk mengupload laporan hasil kompetensi dan memberikan akses kepada setiap pegawai melalui aplikasi Simpeg. Pemberian akses terhadap hasil kompetensi tersebut bersifat individu karena hanya dapat dilihat oleh pegawai yang bersangkutan dan belum melibatkan atasan langsungnya.

Tujuan dilakukannya pemberian umpan balik hasil kompetensi di Pemerintah Kota Bandung untuk memetakan kompetensi pegawai. Pemetaan kompetensi tersebut nantinya mengelompokkan pegawai pada 9 (sembilan) kotak manajemen talenta. Tindak lanjut dari pengelompokan 9 (sembilan) kotak tersebut antara lain yaitu pada kotak 7 – 9 digunakan untuk persiapan suksesi, pada pegawai yang masuk ke dalam kotak 2 – 6 akan diberikan pengembangan kompetensi melalui pelatihan, sementara pada kelompok kotak 1 tidak ada intervensi yang diberikan pada pegawai yang ada di dalamnya.

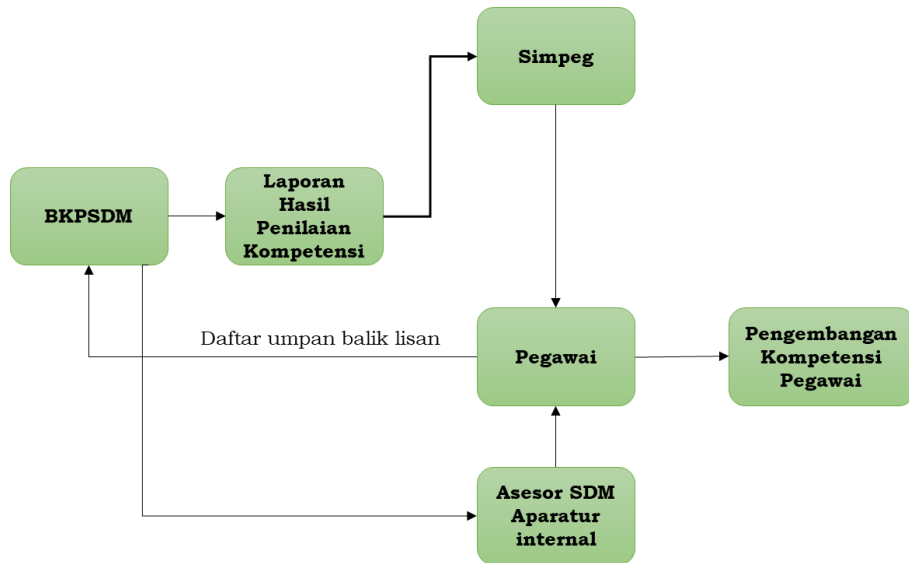
c. Tahap Pelaksanaan

Pelaksanaan pemberian umpan balik hasil kompetensi secara lisan dilaksanakan di gedung *Assessment Center* BKPSDM Kota Bandung. Asesor SDM aparatur Kota Bandung akan memberikan umpan balik kepada pegawai sesuai dengan laporan hasil penilaian kompetensinya. Laporan penilaian kompetensi mengacu kepada Peraturan Kepala BKN Nomor 26 Tahun 2019 yang berisi informasi mengenai identitas pegawai, kelebihan dan kelemahan, saran pengembangan untuk pegawai, serta saran pengembangan untuk organisasi. Dalam pelaksanaannya, pemberian umpan balik hasil kompetensi ini dibatasi 1 (satu) hari maksimal untuk 3 (tiga) orang. Adapun durasi waktunya setiap orang diberikan alokasi waktu selama 45 menit. Namun jika dalam 1 hari tersebut pegawai yang meminta diberikan umpan balik kompetensi kurang dari 3 orang, maka durasi waktu yang diberikan dapat menjadi lebih dari 45 menit.

d. Tahap pelaporan dan pengendalian

Pemerintah Kota Bandung sampai saat ini belum melakukan monitoring dan evaluasi kegiatan pemberian umpan balik hasil kompetensi pegawainya. Hasil akhir dari pelaksanaan kegiatan tersebut berupa laporan kegiatan yang menjadi pertanggungjawaban BKPSDM. Hasil dari pemberian umpan balik kompetensi ini akan ditindaklanjuti oleh Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dalam merencanakan pengembangan kompetensi setiap pegawai berdasarkan profil kompetensinya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka mekanisme pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi di Pemerintah Kota Bandung dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4
Mekanisme Pemberian Umpan Balik di Pemerintah Kota Bandung
Sumber: diolah (2023)

2. Pemerintah Provinsi Jawa Barat

Penyelenggaraan umpan balik hasil penilaian kompetensi yang dilakukan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dilakukan dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

a. Tahap Perencanaan

Pelaksanaan umpan balik hasil penilaian kompetensi pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Barat dikelola oleh Bidang Pengembangan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah. Pengelolaan penilaian kompetensi termasuk umpan balik bagi ASN Pemerintah Provinsi Jawa Barat dilakukan melalui aplikasi yang diberi nama “Asesor membantu ASN Jawa Barat” (ASMARA). Khususnya untuk umpan balik hasil penilaian kompetensi dilakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing pegawai. Pegawai yang membutuhkan untuk menerima umpan balik dapat mengajukan pada aplikasi tersebut.

Perencanaan umpan balik hasil penilaian kompetensi diawali dengan melakukan pendataan permintaan umpan balik dari asesi oleh operator. Setelah itu dilakukan rapat perencanaan pelaksanaan umpan balik yang diikuti oleh Kepala Asesmen, Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, dan Tim Asesor. Rapat perencanaan membahas mengenai substansi dan teknis pemberian umpan balik serta jadwal pelaksanaannya.

Berdasarkan hasil rapat tersebut dilakukan penyampaian undangan umpan balik kepada asesi melalui aplikasi Asmara. Selanjutnya Kepala Bidang Pengembangan Aparatur menyusun jadwal pelaksanaan dan daftar asesor beserta asesi yang akan menerima umpan balik. Daftar tersebut menjadi acuan pelaksanaan umpan balik hasil penilaian kompetensi.

b. Tahap Pengorganisasian

Dalam menyelenggarakan pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi melibatkan beberapa pihak yaitu Kepala BKD, Kepala Asesmen, Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, Asesor, dan Operator Aplikasi Asmara.

Operator Aplikasi Asmara (Asesmen untuk ASN Jawa Barat Juara) mempunyai tugas mengoperasikan aplikasi untuk mengelola data ASN dalam rangka pemetaan kompetensi, mengupload jadwal asesmen, mengupload hasil asesmen, menerima dan menginventarisir data asesi yang

meminta umpan balik, dan menyampaikan pemanggilan dan jadwal umpan balik kepada asesi melalui aplikasi Asmara. Asesor terlibat dalam rapat persiapan umpan balik, mempelajari bahan dan mempersiapkan teknis dan substansi pemberian umpan balik, memberikan umpan balik, terlibat dalam evaluasi pelaksanaan umpan balik, dan terlibat dalam penyusunan laporan pelaksanaan umpan balik. Kepala Asesmen, terlibat dalam rapat persiapan umpan balik, terlibat dalam evaluasi pelaksanaan umpan balik, dan terlibat dalam penyusunan laporan pelaksanaan umpan balik. Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, terlibat dalam rapat persiapan umpan balik, terlibat dalam evaluasi pelaksanaan umpan balik, dan terlibat dalam penyusunan laporan pelaksanaan umpan balik. Kepala BKD Provinsi Jawa Barat, menerima laporan pelaksanaan umpan balik.

c. Tahap Pelaksanaan

Pelaksanaan umpan balik didasarkan atas laporan hasil penilaian kompetensi yang disusun berdasarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 26 Tahun 2019 yang berisi informasi mengenai identitas pegawai, kelebihan dan kelemahan, saran pengembangan untuk pegawai, serta saran pengembangan untuk organisasi. Proses pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi hanya dilakukan oleh asesor, tanpa melibatkan pejabat lainnya.

Sebelum melakukan umpan balik berdasarkan jadwal yang telah ditetapkan, asesor mempelajari data hasil pengukuran kompetensi para asesi yang akan menerima umpan balik hasil pengukuran kompetensi. Selanjutnya, asesor melakukan komunikasi dengan asesi terkait jadwal dan metode dalam pelaksanaan umpan balik hasil pengukuran kompetensinya.

Setelah berkomunikasi dengan asesi, asesor memberikan umpan balik hasil penilaian kompetensi kepada asesi sesuai dengan kesepakatan jadwal yang telah dibuat. Pelaksanaan Umpan balik hasil pengukuran kompetensi dilakukan dengan dua metode yaitu secara *online* menggunakan media *zoom meeting* dan secara tatap muka. Pelaksanaan umpan balik dilakukan selama kurang lebih 1 jam/asesi. Untuk satu hari dilakukan umpan balik sebanyak 8 orang asesi untuk tiap asesor.

Setelah dilaksanakan umpan balik, Asesor menyusun laporan pelaksanaan umpan balik. Laporan tersebut

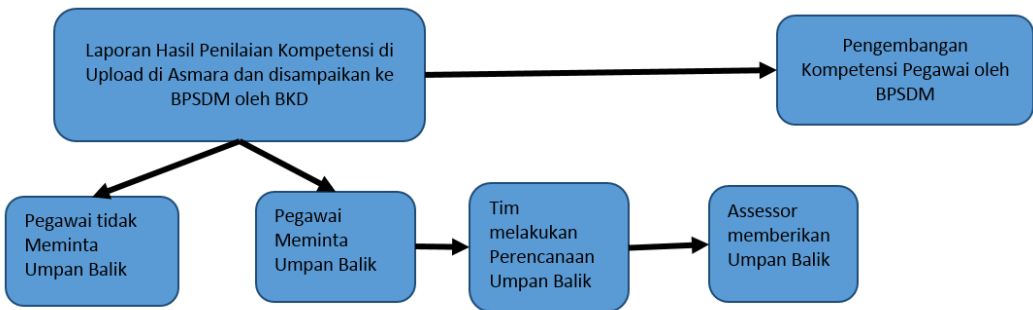
selanjutnya disampaikan kepada Kepala Asesmen dan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur.

d. Tahap pelaporan dan pengendalian

Pemerintah Provinsi Jawa Barat melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan umpan balik hasil penilaian kompetensi melalui rapat monitoring dan evaluasi. Evaluasi dilakukan terhadap teknis maupun substansi pada saat pelaksanaan umpan balik hasil pengukuran kompetensi kepada asesi. Pada rapat ini bertujuan untuk mendapatkan strategi atau saran perbaikan pelaksanaan umpan balik hasil pengukuran kompetensi selanjutnya.

Selain itu, setelah dilaksanakan umpan balik hasil pengukuran kompetensi maka disusun laporan pelaksanaan kegiatan tersebut dan disampaikan kepada Kepala BKD Provinsi Jawa Barat. Hasil akhir dari pelaksanaan kegiatan tersebut berupa laporan kegiatan yang menjadi pertanggungjawaban BKD

Berdasarkan penjelasan di atas, maka mekanisme pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi di Pemerintah Provinsi Jawa Barat dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5

Mekanisme Pemberian Umpan Balik di Pemerintah Provinsi Jawa Barat

Sumber: diolah (2023)

3. Lembaga Administrasi Negara

Mengacu pada hasil diskusi dengan Bagian SDM LAN, informasi mengenai penyelenggaraan pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi di lingkungan LAN yaitu sebagai berikut:

a. Tahap Perencanaan

Pelaksanaan umpan balik hasil penilaian kompetensi pegawai LAN secara teknis dilaksanakan oleh Balai Layanan Pemetaan Kompetensi (BLPK). Kegiatan tersebut merupakan rangkaian dari penyelenggaraan penilaian kompetensi untuk mendukung manajemen talenta di lingkungan LAN. Hal tersebut sesuai dengan kesepakatan antara Biro Umum dan SDM dengan BLPK, bahwa penilaian kompetensi pegawai LAN dalam 1 tahun dilakukan sebanyak 3 gelombang.

Menurut Bagian SDM LAN, idealnya pemberian umpan balik kompetensi dilaksanakan secara lisan oleh asesor di BLPK dengan durasi 45 - 60 menit per peserta. Hal ini telah berjalan dari tahun 2022 dan pada tahun 2023 muncul usulan pemberian umpan balik sesuai permintaan dan kebutuhan pegawai.

Hal ini berdasarkan pengalaman dari BLPK ketika melaksanakan umpan balik hasil penilaian kompetensi, pegawai lebih banyak mempertanyakan pengangkatan jabatan fungsional dan pengembangannya. Dalam hal ini tidak bisa dijawab oleh asesor karena diluar kewenangan dan keterbatasan informasi yang dimiliki. Banyak juga diantara pegawai yang sudah cukup jelas dengan umpan balik secara tertulis yang telah diterima.

Dari usulan tersebut seluruh pegawai LAN yang telah dilakukan penilaian kompetensi diberikan laporan hasil kompetensinya secara tertulis. Dalam perkembangann laporan tersebut sekarang dapat juga diunduh pada aplikasi IDAMAN LAN. Selain itu disediakan juga kuesioner untuk menggali kebutuhan lanjutan dari laporan tersebut seperti pengembangan karir, pengembangan kompetensi dan umpan balik secara lisan jika ada yang ingin dikonfirmasi lebih lanjut mengenai substansi laporan kompetensi yang diterima.

b. Tahap Pengorganisasian

Dalam menyelenggarakan pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi melibatkan beberapa pihak yaitu :

- Balai Layanan Pemetaan Kompetensi (BLPK) sebagai pelaksana teknis pemberian umpan balik karena terdapat JF asesor yang dianggap memahami deskripsi laporan kompetensi.
- Biro SDM dan Umum berkoordinasi dengan BLPK dan menugaskan pegawai yang akan diberikan umpan balik secara lisan.

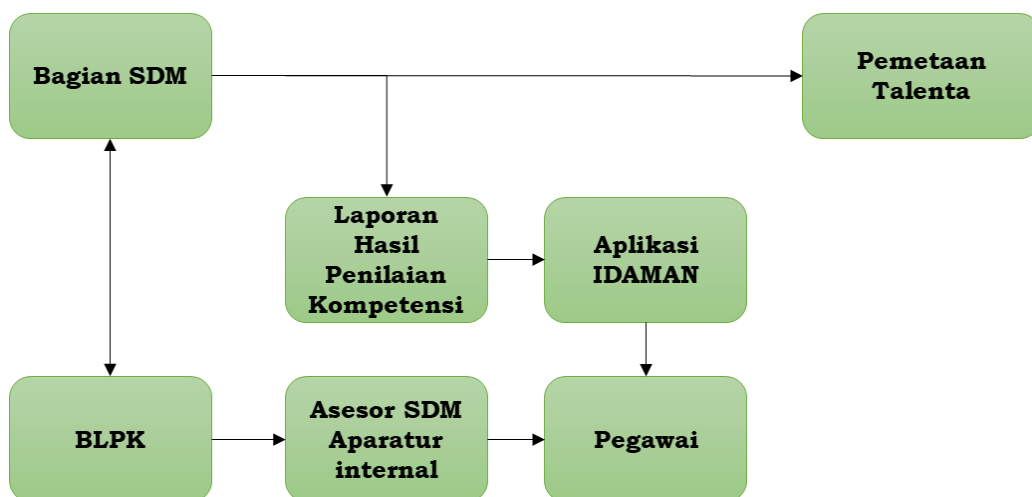
c. Tahap Pelaksanaan

Pelaksanaan pemberian umpan balik hasil kompetensi secara tertulis selalu diberikan oleh BLPK yang merupakan satu paket dengan laporan lengkap yang diserahkan ke Bagian SDM. Adapun pemberian umpan balik secara lisan dilaksanakan secara daring dengan bantuan aplikasi *Zoom* yang disediakan oleh BLPK. Hal ini sudah ideal karena tidak memerlukan biaya dan efisien secara waktu karena dapat dilakukan dari tempat yang berbeda mengingat pegawai LAN yang tersebar. Secara umum pelaksanaan Pegawai dan asesor dibagi dalam *breakout room*. Sedangkan perwakilan SDM hanya menerima koordinasi jadwal dan pada saat pelaksanaan hanya di room utama. Adapun peralatan teknis pemberian umpan balik tidak diperoleh dari bagian SDM LAN dan harus ditanyakan lebih rinci kepada BLPK.

d. Tahap pelaporan dan pengendalian

Pengendalian pemberian umpan balik di LAN dilaksanakan dengan berkoordinasi dengan pimpinan BLPK mengenai penugasan dan laporan pelaksanaan pemberian umpan balik. Di laporan umpan balik bagian SDM mengharapkan banyak masukan untuk pengembangan pegawai dan saat ini masih dalam tahap merekap data dan belum ada tindak lanjut atas masukan tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka mekanisme pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi di Pemerintah Provinsi Jawa Barat dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6
Mekanisme Pemberian Umpan Balik di Lembaga Administrasi Negara
Sumber: diolah (2023)

4. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

Penyelenggaraan kegiatan pemberian umpan balik pada Kementerian PUPR dilakukan berdasarkan mekanisme yang telah ditetapkan sebagai berikut:

a. Tahap Perencanaan

Kegiatan pemberian umpan balik hasil kompetensi didasari pada kebutuhan akan tindak lanjut pasca kegiatan *assessment center*. Hasil penilaian kompetensi yang telah disusun oleh tim asesor internal maupun asesor eksternal akan menjadi bahan bagi pelaksanaan pemberian umpan balik. Pemberian umpan balik akan disesuaikan dengan target peserta, dan metode pemberian umpan balik. Target peserta dan metode pemberian umpan balik dipengaruhi aspek faktor usia pegawai, jumlah pegawai, dan jabatan pegawai.

b. Tahap Pengorganisasian

Pemberian umpan balik di lingkungan Kementerian PUPR melibatkan beberapa pihak sesuai dengan perannya masing-masing. Beberapa pihak yang terlibat diantaranya:

1. Pusat Pengembangan Talenta BPSDM PUPR melalui Bidang Pemetaan Karir, berperan dalam menyusun

kebijakan teknis di bidang pengembangan talenta dan pendampingan pelaksanaan *coaching clinic* kepada pegawai dan mentor. Pusat pengembangan talenta juga berperan menentukan pegawai yang akan dilakukan penilaian kompetensi dan diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi secara organisasi.

2. Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen bekerjasama dengan Pusat Pengembangan Talenta dalam menyusun katalog pengembangan kompetensi – untuk bahan acuan menyusun Rencana Pengembangan Individu di kegiatan *feedback/CMC*).
3. Pusat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Air dan Permukiman melakukan tindak lanjut pasca pemberian rekomendasi pengembangan di kompetensi teknis terkait SDA dan Permukiman
4. Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah melakukan tindak lanjut pasca pemberian rekomendasi pengembangan di kompetensi teknis terkait Jalan, Perumahan dan PIW.
5. Inspektorat Jenderal bertugas memberikan *input* data terkait pegawai yang perlu *coaching* khusus, seperti kurang kemampuan teknis di perencanaan atau orang yang bermasalah.
6. Unit setingkat eselon II bertugas menerima laporan hasil penilaian kompetensi sebelum ditindaklanjuti ke arah pemberian *feedback/CMC*
7. Balai Penilaian Kompetensi, berperan menyediakan data dan informasi hasil penilaian kompetensi sebagai bahan dalam melakukan pemberian umpan balik kepada pegawai.
8. Atasan pegawai (Mentor), berperan dalam melakukan konfirmasi rencana pengembangan individu (RPI) yang diusulkan oleh pegawai dengan mempertimbangkan sasaran kinerja pegawai. RPI yang telah disetujui atasan akan menjadi dasar proses pendampingan dan pemantauan pelaksanaan pengembangan kompetensi baik oleh individu secara mandiri maupun program pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh organisasi.
9. Asesor (internal dan asesor independen), berperan melakukan penilaian kompetensi, penyusunan laporan, dan penyampaian umpan balik hasil penilaian kompetensi. Dalam mempercepat proses manajemen talenta di lingkup Kementerian PUPR, Pusat

Pengembangan Talenta melibatkan 3 (tiga) vendor luar dalam mendukung rangkaian tahapan manajemen talenta.

10. Fasilitator (sebagian kecil dari Asesor yang terlibat/tidak semua asesor berhak menjadi fasilitator), berperan sebagai fasilitator pada setiap kelas *coaching clinic* baik bagi pegawai yang bersangkutan maupun pada kelas khusus untuk mentor (atasan pegawai)

Terdapat kriteria tertentu untuk menentukan pihak yang terlibat dalam pemberian umpan balik. Sebagai contoh, tidak semua asesor diberikan kesempatan untuk menjadi fasilitator. Hanya asesor yang sudah memiliki jam terbang lebih yang akan ditunjuk untuk menjadi fasilitator. Kemudian untuk pemberi umpan balik pada umumnya akan menugaskan kepada psikolog maupun asesor tapi yang berasal dari internal PUPR yang sudah dibekali dengan bimbingan teknis, sertifikasi, dan pelatihan dalam memberikan umpan balik.

Sumber daya lain yang digunakan untuk pemberian umpan balik kompetensi yaitu anggaran serta sarana dan prasarana. Alokasi anggaran yang digunakan bersumber dari APBN sekitar 20% dari total anggaran Kementerian PUPR. Sedangkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan antara lain yaitu dokumen hasil penilaian kompetensi, dokumen katalog pengembangan kompetensi, internet, aplikasi, komputer, alat komunikasi secara virtual (*microphone* dan *speaker*), dan ruangan aula/kelas.

Sarana dan prasarana tersebut digunakan dalam mendukung proses penyampaian umpan balik hasil kompetensi baik yang dilakukan secara luar jaringan maupun dalam jaringan (*virtual/online*). Terdapat setidaknya 3 (aplikasi) utama yang digunakan dalam pemberian umpan balik melalui *coaching clinic* di Kementerian PUPR, yakni:

1. **e-NOMinasi**, merupakan aplikasi yang digunakan dalam rangka optimalisasi penerapan manajemen talenta berbasis sistem merit. Aplikasi ini lebih pada meningkatkan pemanfaatan data asesmen untuk tujuan suksesor, pengisian jabatan dan dalam rangka pengelolaan pegawai berdasarkan hasil *talent pool (matriks 9 box grid)*. Melalui aplikasi ini akan terlihat gap kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai. Aplikasi ini

dapat diakses oleh pengelola kepegawaian seluruh unit dan juga atasan yang bersangkutan.

2. **e-Karir**, merupakan aplikasi yang didesain dapat memberikan informasi lebih dalam terkait hasil potensi dan kompetensi pegawai secara langsung oleh tim asesor Kementerian PUPR. Di dalam aplikasi ini pegawai dapat mengakses secara pribadi hasil asesmen yang dilakukan dan berinteraksi secara interaktif dengan asesor terkait standar, capaian, dan kesenjangan (*gap*) kompetensi pegawai yang bersangkutan. Dengan melihat *gap* tersebut maka pegawai dapat mengetahui jenis kompetensi apa yang perlu dikembangkan dan dikembangkan segera.
3. **e-HRD**, merupakan aplikasi yang diperuntukkan bagi pengelola kepegawaian dalam rangka administrasi kepegawaian dan kebutuhan data lainnya.

c. Tahap Pelaksanaan

Pelaksanaan pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi pada Kementerian PUPR dilakukan menggunakan metode *coaching clinic* dengan pendekatan *appreciate coaching*. Pendekatan ini akan memudahkan pegawai menemukan kekuatan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai sekaligus menerima hal-hal baru yang belum memenuhi ekspektasi dalam pengembangan diri.

Umpan balik kompetensi awalnya dilakukan antara pegawai dan atasan yang dipertemukan dalam waktu bersamaan kemudian bersama-sama menyusun Rencana Pengembangan Individu (RPI). RPI yang sudah disusun kemudian dikonsultasikan dengan konselor kompetensi. Akan tetapi model ini membutuhkan biaya mahal untuk membayar asesor dan konselor kompetensi. Selain itu waktu atasan karena harus sering melapor terkait kompetensi pegawainya. Dalam mengatasi hal tersebut, Balai Penilaian Kompetensi menginisiasi pembangunan sistem dengan pemanfaatan sistem informasi melalui beberapa aplikasi yang digunakan saat ini dalam kegiatan *coaching clinic* yakni e-NOMinasi, e-Karir, e-HRD.

Kegiatan *coaching clinic* telah dilakukan sejak tahun 2016 dan terus menerus dilakukan perbaikan dan penyesuaian. Salah satunya adalah penyesuaian media pelaksanaan *coaching clinic* tidak hanya dilakukan secara tatap muka (*luring*) tetapi juga secara *virtual* (*daring*).

Coaching clinic dilakukan dengan mempertimbangkan jumlah orang, dan posisi jabatan pegawai yang bersangkutan. Terdapat 4 (empat) jenis *coaching clinic* yang dilakukan Kementerian PUPR, yakni:

1. Program kategori *Advance, coaching clinic* yang fokus pada pengembangan talenta strategik seperti pegawai eselon 2 ke atas/JF setara. Dalam 1 (satu) kelas hanya terdiri dari maksimal 20 orang pegawai dengan lama program 100 hari.
2. Program kategori *Intermediate, coaching clinic* yang dikhususkan bagi pegawai eselon 3 dan JF setara dengan jumlah 100 orang/kelas selama 2 hari.
3. Program kategori *Pra-Intermediate, coaching clinic* yang dikhususkan bagi pegawai eselon 4 dan JF setara dengan jumlah 150 orang/kelas selama 2 hari.
4. Program kategori *Beginner, coaching clinic* yang dikhususkan bagi pegawai jabatan fungsional umum dengan jumlah 540 orang/kelas selama 1 hari. Program ini dilakukan secara massal dalam satu waktu.

Pelaksanaan *coaching clinic* dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:

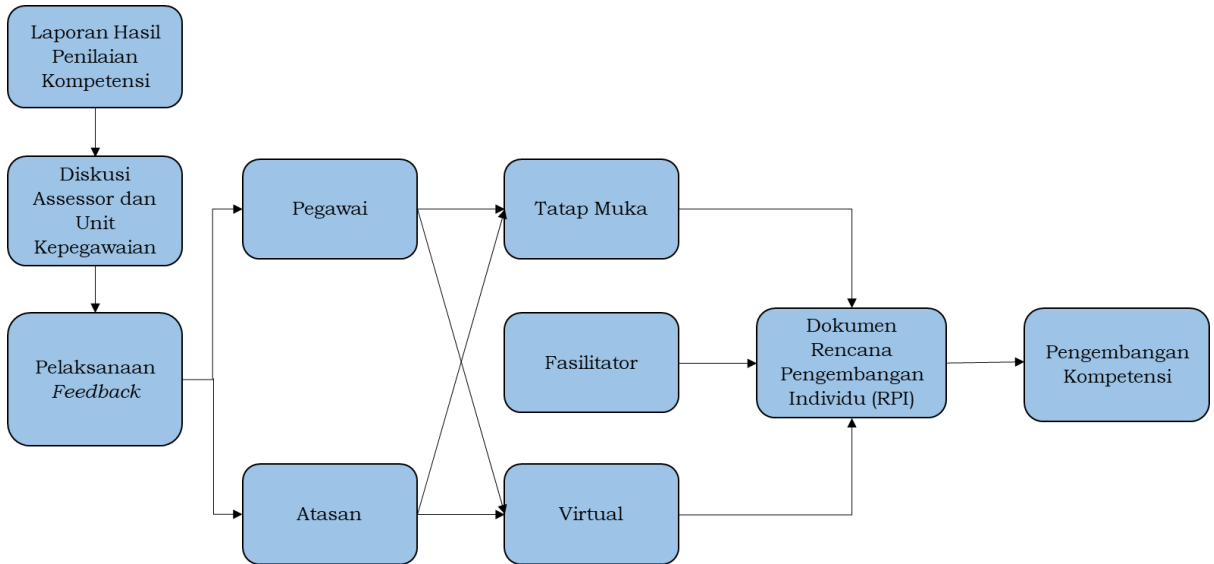
1. Diskusi asesor dan pengelola kepegawaian;
2. Pelaksanaan *feedback* melalui *coaching clinic* didampingi oleh fasilitator;
3. Peserta/pegawai mengikuti kelas *coaching clinic* didampingi fasilitator;
4. Atasan pegawai mengikuti kelas *knowledge sharing forum (KSF)*;
5. Peserta dan atasannya mendiskusikan RPI disesuaikan dengan SKP dan harapan pimpinan;
6. Pembangunan komitmen dan pengesahan RPI; dan
7. Pelaksanaan RPI sesuai jangka waktu dan target yang ditentukan.

d. Tahap Pelaporan dan Pengendalian

Pelaporan dan pengendalian kegiatan pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi dilakukan dengan memperhatikan dokumen rencana pengembangan individu (RPI) yang telah disusun oleh pegawai. Atasan langsung pegawai wajib memantau dan mengevaluasi progress pengembangan kompetensi pegawai sebagaimana tercantum dalam dokumen Rencana Pengembangan Individu (RPI).

Pemantauan dan evaluasi dilakukan oleh atasan sesuai target waktu yang ditentukan yakni 3 bulan, 6 bulan dan 1 tahun. Sedangkan pemantauan keseluruhan akan dilakukan oleh tim dari Pusat Pengembangan Talenta di akhir program *coaching clinic* (1 tahun).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka mekanisme pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi di Kementerian PUPR dapat digambarkan sebagaimana berikut:



Gambar 7
Mekanisme Pemberian Umpan Balik
pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
Sumber: diolah (2023)

5. Kementerian Keuangan

Pemberian umpan balik di Kementerian Keuangan dilakukan berdasarkan Surat Edaran Nomor: SE-11/MK.1/2022 tentang Panduan Pelaksanaan Umpan Balik Individual (*One on One Feedback*) atas Hasil *Assessment Center*. Umpan balik individual merupakan kegiatan menyampaikan masukan yang bersifat konstruktif mengenai pengembangan kompetensi asesi berdasarkan hasil yang diperoleh dari proses penilaian kompetensi. Pemberian umpan balik dilakukan oleh 1 (satu) orang asesor kepada 1 (satu) orang asesi dengan fokus pada diskusi dan penyusunan rencana pengembangan

kompetensi asesi selama durasi waktu tertentu. Metode pemberian umpan balik serta dilakukan secara luring dan/atau daring.

Penyelenggaraan umpan balik hasil penilaian kompetensi yang dilakukan Kementerian Keuangan dilakukan dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

a. Tahap Perencanaan

Pelaksanaan umpan balik individual dikoordinasikan oleh pengelola kepegawaian pada unit/satker yang bersangkutan dan dilaksanakan 1 (satu) kali dalam kurun waktu 1 (satu) tahun, kecuali dalam kondisi tertentu sesuai pertimbangan Setjen c.q Biro SDM. Beberapa hal yang disiapkan sebelum melaksanakan umpan balik kompetensi yaitu:

1. Setiap awal tahun dilakukan identifikasi hasil pemetaan kompetensi pada tahun sebelumnya dan dianalisis data tersebut terutama pegawai yang belum terpenuhi capaian *job person match* (JPM). Untuk pejabat Administrator dan Pengawas yang belum memenuhi target JPM akan dimasukkan pada kegiatan umpan balik melalui *Online Group Coaching* (OGC). OGC juga dilakukan untuk para talenta agar mencapai target JPM jabatan di atasnya. Khusus untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dirancang umpan balik secara individual (*One on One Feedback*).
2. Setelah mendapatkan data identifikasi hasil pemetaan kompetensi, Bagian SDM membuat pemetaan (daftar) pelaksanaan umpan balik selama satu tahun berjalan. Daftar tersebut terdiri dari jadwal asesi dan asesor yang terlibat dalam pelaksanaan umpan balik. Hasil pemetaan kegiatan umpan balik tersebut selanjutnya disampaikan manajemen pada rapat yang dihadiri oleh asesor. Rapat tersebut membahas terkait jadwal dan pembagian tugas pada kegiatan umpan balik, serta metode atau strategi yang akan digunakan dalam pelaksanaan umpan balik.

b. Tahap Pengorganisasian

Dalam menyelenggarakan pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi melibatkan beberapa pihak yaitu asesi, asesor, dan pihak lainnya dengan tugas antara lain sebagai berikut:

1. Asesi mempelajari hasil penilaian kompetensi dalam Laporan *Individual Assessment Center* (LIAC) yang dapat

diakses melalui *Human Resource Information System* (HRIS).

2. Atasan langsung menugaskan/mengusulkan asesi untuk mengikuti umpan balik individual.
3. Pengelola Kepegawaian unit JPTM atau unit Non-Eselon:
 - a. menyusun daftar asesi yang akan mendapat umpan balik individual sesuai dengan skala prioritas;
 - b. memastikan asesi belum mendapatkan umpan balik individual dalam 1 (satu) tahun terakhir;
 - c. mengoordinasikan penugasan asesor bersama dengan Setjen c.q. Biro SDM;
 - d. menyiapkan dan menyampaikan kepada asesor: (1) Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) manajerial dan sosial kultural sesuai jenjang jabatan asesi, satu level di atas jenjang jabatannya, atau jabatan target kariernya, beserta indikator perilakunya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai SKJ ASN; (2) LIAC dan Laporan Hasil *Assessment Center* (LHAC) asesi yang terakhir; (3) daftar riwayat hidup, uraian tugas jabatan, dan formulir IDP (*Individual Development Plan*); dan (4) sarana teknologi dan pendukungnya (admin) apabila pertemuan dilaksanakan secara virtual/daring atau melalui *video conference*;
 - e. menyiapkan dan menyampaikan kepada asesi: (1) panduan pengisian formulir IDP; (2) formulir IDP; dan (3) laporan implementasi IDP.
4. Asesor mempelajari hasil penilaian kompetensi dalam LIAC dan/atau LHAC yang telah disiapkan oleh pengelola kepegawaian unit JPTM atau unit Non Eselon.
5. Setjen c.q. Biro SDM: a) mengoordinasikan penugasan asesor dan penyediaan panduan pelaksanaan umpan balik individual; dan b) menyusun dan mengevaluasi kebijakan umpan balik individual atas hasil penilaian kompetensi.

c. Tahap Pelaksanaan

Berdasarkan jadwal umpan balik yang telah ditetapkan maka pimpinan memberikan surat pemberitahuan kepada para asesi yang akan menerima umpan balik. Manajemen di Bagian SDM Kemenkeu memberikan data-data asesi yang dibutuhkan untuk umpan balik kepada para asesor, Para asesor mempelajari data-data terkait asesi sebelum dilakukan umpan balik, khususnya

terkait gap kompetensi asesi. Hal lain yang menjadi perhatian asesor adalah pengalaman jabatan dan unit kerjanya.

Beberapa hari sebelum kegiatan umpan balik, dilakukan rapat antara manajemen Bagian SDM Kemenkeu, asesor dan admin. Pada rapat tersebut dilakukan pembahasan terkait teknis pelaksanaan briefing agar berjalan dengan baik. Dalam pelaksanaan umpan balik ada beberapa tahapan yang dilakukan atau disampaikan, yaitu *building report*, menceritakan pekerjaan dan tantangan kerja, dan menyusun IDP, serta pengisian evaluasi umpan balik. Setelah kegiatan umpan balik maka asesi harus melakukan konsultasi dan meminta kesepakatan atas IDP yang telah dibuat.

Pelaksanaan umpan balik hasil pengukuran kompetensi melibatkan asesi, asesor, dan pihak lainnya dengan tugas antara lain sebagai berikut:

1. Asesi:
 - a. mengikuti seluruh proses umpan balik individual sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan secara kooperatif dan aktif;
 - b. menyusun rencana pengembangan kompetensi bersama atasan langsung dan menuangkannya dalam formulir IDP, kecuali asesi yang menduduki JPT pratama dapat melakukannya secara mandiri; dan
 - c. dalam hal diperlukan, melakukan revisi/penyesuaian IDP sesuai kebutuhan dan persetujuan atasan langsung serta melaporkannya kepada pengelola kepegawaian unit JPTM/unit Non-Eselon.
2. Atasan langsung memberikan pendampingan, dukungan, bimbingan, arahan dan persetujuan dalam proses penyusunan dan/atau penyesuaian IDP.
3. Pengelola kepegawaian unit JPTM atau unit Non-Eselon:
 - a. mengoordinasikan penjadwalan dan penyelenggaraan umpan balik individual;
 - b. memfasilitasi pelaksanaan dan melakukan pemantauan program pengembangan kompetensi asesi yang disusun berdasarkan IDP; dan
 - c. memastikan asesi dan atasan langsung telah menyelesaikan pengisian IDP, serta telah menyerahkannya kepada pengelola kepegawaian sebagai bukti selesainya kegiatan umpan balik individual.

4. Asesi:

- a. menjalankan proses umpan balik individual sesuai dengan kode etik asesor pada jadwal yang sudah ditentukan;
- b. membangun rasa percaya asesi (*building rapport*) agar dapat lebih terbuka dalam proses umpan balik individual;
- c. menginformasikan tujuan, tahapan, dan hasil yang diharapkan dalam proses umpan balik individual;
- d. menyampaikan materi pokok terkait kompetensi dan profil kompetensi asesi;
- e. memfasilitasi dan memberikan bimbingan kepada asesi dalam mengidentifikasi gap kompetensi yang dimiliki serta penyebabnya untuk dijadikan dasar penyusunan IDP; dan
- f. memberikan bimbingan kepada asesi dalam pengisian formulir IDP dalam hal diperlukan

d. Tahap pelaporan dan pengendalian

Umpan Balik Individual diakhiri dengan penyusunan Rencana Pengembangan Individu atau Individual Development Plan (IDP) yang disampaikan kepada pengelola kepegawaian pada unit/satker yang bersangkutan.

Pemantauan dan evaluasi umpan balik melibatkan asesi, asesor, dan pihak lainnya dengan tugas antara lain sebagai berikut:

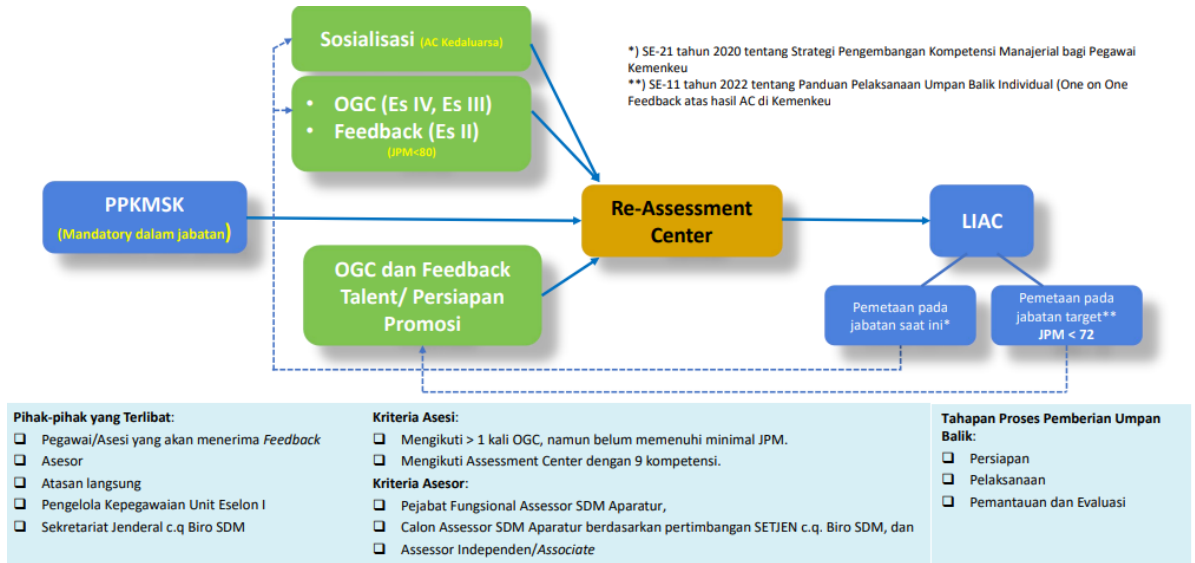
1. Asesi:

- a. melaksanakan dan menyelesaikan rencana pengembangan kompetensi atau IDP, paling sedikit 3 (tiga) bulan setelah IDP ditetapkan/disetujui atasan langsung;
- b. menyampaikan hasil IDP yang telah disusun bersama atasan langsung sebagai bahan masukan Dialog Kinerja Individu (DKI) dan/atau diskusi rencana pengembangan karir individu; dan
- c. melaporkan kemajuan pelaksanaan rencana pengembangan kompetensi dan mengidentifikasi kendala kepada atasan langsung dan/atau pengelola kepegawaian unit JPTM atau unit Non-Eselon.

2. Atasan langsung:
 - a. memberikan pendampingan, dukungan, bimbingan, arahan bagi asesi dalam mengimplementasikan IDP;
 - b. melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan IDP secara berkala
3. Pengelola kepegawaian unit JPTM atau unit Non-Eselon:
 - a. melaksanakan pengelolaan administrasi, pemantauan, dan evaluasi terhadap penyelenggaraan umpan balik individual;
 - b. melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan umpan balik individual dan program pengembangan kompetensi melalui formulir Laporan Implementasi IDP yang diisi oleh asesi dan atasan langsungnya;
 - c. melaporkan hasil pemantauan dan evaluasi umpan balik individual kepada Setjen c.q. Biro SDM paling sedikit 1 (satu) kali dalam setahun;
 - d. berkoordinasi dengan Setjen c.q. Biro SDM untuk melakukan tindak lanjut apabila diketahui hal-hal berikut: (1) asesi tidak melaksanakan rencana pengembangan kompetensi atau IDP yang telah ditetapkan tanpa adanya konfirmasi, sehingga yang bersangkutan tidak dapat mengikuti *re-Assessment Center* pada periode berikutnya; (2) Asesi telah mencapai batas maksimal keikutsertaan dalam umpan balik individual pada kurun waktu yang telah ditetapkan, sehingga keikutsertaan dalam umpan balik individual dapat ditunda; dan/atau (3) Asesi yang telah selesai melaksanakan IDP dan telah melakukan *re-Assessment Center*, namun hasilnya tidak memenuhi nilai JPM minimal, maka asesi dapat mengikuti program pengembangan lain untuk meningkatkan kompetensinya.
4. Asesor harus menyampaikan laporan umpan balik individual kepada pengelola kepegawaian unit JPTM atau unit Non-Eselon, untuk diteruskan kepada Setjen c.q. Biro SDM.
5. Setjen c.q. Biro SDM mengoordinasikan penyelenggaraan pemantauan dan evaluasi umpan balik individual dengan pengelola kepegawaian unit JPTM atau unit Non-Eselon

Kegiatan evaluasi pelaksanaan umpan balik secara menyeluruh dilakukan setiap tahun untuk mencari kelemahan dan strategi perbaikan selanjutnya. Kegiatan

evaluasi dilakukan melalui rapat yang diikuti oleh unsur manajemen Bagian SDM Kemenkeu dan para asesor.



Gambar 8
Mekanisme Pemberian Umpan Balik pada Kementerian Keuangan
sumber : diolah (2023)

Secara keseluruhan, kesimpulan beberapa tahapan dari lokus pengambilan data ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 2
Rangkuman Perbandingan Manajemen Pemberian Umpan Balik Kompetensi Beberapa Instansi Pemerintah

NO	INSTANSI	TAHAPAN			
		PERENCANAAN	PENGORGANISASIAN	PELAKSANAAN	PELAPORAN DAN PENGENDALIAN
1	Pemerintah Kota Bandung	<ul style="list-style-type: none"> a. Hasil kompetensi diinput pada aplikasi SIMPEG b. Pegawai yang ingin Umpan balik lisan harus mendaftar terlebih dahulu 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pihak yang terlibat dari internal BKPSDM b. Pihak pemberi umpan balik lisan yaitu JF Asesor 	<ul style="list-style-type: none"> a. Umpan balik lisan dilakukan secara tatap muka di Gedung <i>Assessment Center</i> b. Dibatasi 1 hari maksimal 3 orang dengan waktu 45 menit/orang 	Belum dilakukan monev untuk kegiatan umpan balik
2	Pemerintah Provinsi Jawa Barat	<ul style="list-style-type: none"> a. Hasil kompetensi diinput pada aplikasi ASMARA b. Pegawai yang ingin umpan balik lisan harus mendaftar terlebih dahulu pada aplikasi c. Dilakukan rapat persiapan umpan balik 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pihak yang terlibat dari internal BKD b. Pihak pemberi umpan balik lisan yaitu JF Asesor 	<ul style="list-style-type: none"> a. Umpan balik lisan dilakukan secara tatap muka dan daring b. Dibatasi 1 hari maksimal 8 orang dengan waktu 1 jam/orang 	Dilaksanakannya rapat monev
3	Lembaga Administrasi Negara	<ul style="list-style-type: none"> a. Hasil kompetensi diberikan berupa laporan dan dapat dilihat pada aplikasi IDAMAN b. Umpan balik lisan diberikan melalui penugasan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pihak yang terlibat dari Biro SDM dan Umum dengan BLPK b. Pihak pemberi umpan balik lisan yaitu JF Asesor 	<ul style="list-style-type: none"> a. Umpan balik lisan dilakukan secara tatap muka dan daring b. Dibatasi 1 hari maksimal 4 orang dengan waktu 45 menit – 1 jam/orang 	Belum dilakukan monev untuk kegiatan umpan balik

NO	INSTANSI	TAHAPAN			
		PERENCANAAN	PENGORGANISASIAN	PELAKSANAAN	PELAPORAN DAN PENGENDALIAN
4	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	<ul style="list-style-type: none"> a. Hasil kompetensi diinput pada beberapa aplikasi terintegrasi b. Umpan balik lisan diberikan melalui penugasan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pihak yang terlibat yaitu Pusat Pengembangan Talenta dan Balai Penilaian Kompetensi b. Pihak pemberi umpan balik lisan yaitu JF Asesor dan Fasilitator 	<ul style="list-style-type: none"> a. Umpan balik lisan dilakukan secara tatap muka dan daring b. Umpan balik lisan dilakukan melalui pendekatan <i>coaching clinic</i> yang terbagi ke dalam 4 program yaitu <i>Advance, Intermediate, Pra Intermediate, dan Beginner</i> c. Masing-masing program memiliki target pegawai dan durasi waktu yang berbeda-beda 	<ul style="list-style-type: none"> a. Dilakukan monev untuk kegiatan umpan balik b. Tindak lanjut hasil umpan balik dilakukan memperhatikan dokumen rencana pengembangan individu (RPI)
5	Kementerian Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> a. Hasil kompetensi diberikan berupa laporan (LIAC) dan dapat dilihat pada aplikasi HRIS b. Bagian SDM memetakan jadwal umpan balik lisan untuk 1 tahun berjalan c. Dilakukan rapat persiapan umpan balik 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pihak yang terlibat yaitu Biro SDM dengan Pengelola SDM setiap satker b. Pihak pemberi umpan balik lisan yaitu JF Asesor 	<ul style="list-style-type: none"> a. Umpan balik lisan dilakukan secara tatap muka dan daring b. Umpan balik lisan untuk Administrator dan Pengawas diberikan melalui <i>Online Group Coaching</i> (OGC) c. Untuk umpan balik lisan JPT dilakukan secara individual (<i>one on one feedback</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> a. Dilakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap pelaksanaan kegiatan umpan balik b. Tindak lanjut hasil umpan balik berupa penyusunan Rencana Pengembangan Individu (RPI) atau <i>Individual Development Plan</i> (IDP)

B. Analisis Unsur Manajemen Pemberian Umpan Balik Kompetensi

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan pihak yang berperan dalam memberikan umpan balik kompetensi kepada pegawai. Pemberian umpan balik ini bersifat lisan karena membutuhkan komunikasi dua arah yang efektif antara 2 (dua) pihak yakni pihak yang memberi umpan balik dan pihak yang diberikan umpan balik. Terdapat 2 (dua) pihak yang dapat memberikan umpan balik kompetensi kepada pegawai yaitu:

a. Asesor

Asesor adalah seseorang yang berperan untuk melakukan penilaian kompetensi, mulai dari menghimpun data hasil observasi/pengamatan asesi, mengklasifikasikan dan mengintegrasikan bukti perilaku yang berhasil diamati, menyusun laporan hasilnya, dan mengkomunikasikan laporan tersebut kepada asesinya. Asesor mempunyai tugas dalam memberikan evaluasi hasil penilaian kompetensi berupa perilaku-perilaku unggul yang diperlukan dan ditentukan untuk mendukung pegawai dalam berkinerja maupun duduk di jabatan tertentu. Asesor dapat dibagi menjadi asesor SDM aparatur yang bekerja pada instansi pemerintah serta asesor kompetensi yang bekerja pada sektor swasta.

Mengacu pada penjelasan dari Perkumpulan *Assessment Center* Indonesia (2022), asesor yang bertugas memberikan umpan balik kompetensi harus mempunyai persyaratan antara lain yaitu:

1. Memahami organisasi, jabatan, dan tugas dari asesi yang diberikan umpan balik kompetensi
2. Memahami kompetensi yang diukur dari asesi
3. Mengetahui prosedur pemberian umpan balik kompetensi
4. Mengetahui strategi yang tepat dalam pemberian umpan balik kompetensi

b. Atasan langsung

Atasan langsung merupakan atasan pegawai yang langsung di atasnya sesuai dengan garis hierarki organisasi tempat pegawai tersebut berdinasi. Atasan langsung dapat menjadi pihak pemberi umpan balik kompetensi karena memahami tugas dan fungsi jabatan pegawai yang ada di bawah koordinasinya. Ada pun persyaratan yang harus dipenuhi

oleh atasan langsung dalam memberikan umpan balik kompetensi antara lain:

1. Memahami isi dari laporan hasil penilaian kompetensi pegawainya
2. Mengetahui prosedur pemberian umpan balik kompetensi
3. Mengetahui strategi yang tepat dalam pemberian umpan balik kompetensi

2. Anggaran

Anggaran merupakan salah satu unsur penting yang mendukung pelaksanaan pemberian umpan balik kompetensi. Ketersediaan anggaran dalam pemberian umpan balik kompetensi akan berkaitan dengan administrasi pelaksanaan kegiatan penilaian kompetensinya. Kegiatan penilaian kompetensi yang dilakukan oleh lembaga penilai kompetensi internal pada umumnya tidak menyediakan anggaran khusus untuk pemberian umpan balik karena sudah menjadi bagian dari rangkaian penyelenggaraan. Anggaran untuk pemberian umpan balik kompetensi akan dibutuhkan jika dilakukan dengan pihak asesor eksternal. Untuk melihat kebutuhan anggaran umpan balik dari eksternal instansi maka dapat mengacu pada standar tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pemberian umpan balik yang telah ditentukan. Berikut beberapa contoh pengenaan tarif PNBP dalam kegiatan pemberian umpan balik dari beberapa instansi:

Tabel 3
Tarif PNBP Pemberian Umpan Balik

NO	NAMA INSTANSI	TARIF PNBP PEMBERIAN UMPAN BALIK
1	Badan Kepegawaian Negara	a. Secara tertulis Rp. 550.000 b. Secara tertulis dan secara lisan Rp. 1.100.000
2	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	Rp. 700.000
3	Lembaga Administrasi Negara	Rp. 575.000
4	Kepolisian Negara Republik Indonesia	Rp. 700.000

Sumber : dirangkum dari peraturan PNBP setiap instansi

Berdasarkan informasi terkait tarif PNBPN tersebut, maka setiap instansi perlu mengalokasikan anggaran khusus ketika akan melakukan kerjasama pemberian umpan balik dengan pihak asesor eksternal.

3. Laporan Umpan Balik

Standar laporan umpan balik kompetensi di lingkungan instansi pemerintah mengacu pada format laporan dari Badan Kepegawaian Negara (BKN). Hal tersebut tertuang di dalam lampiran Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019. Namun demikian, format laporan umpan balik kompetensi tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan setiap instansi. Ada pun isi yang harus ada pada format laporan umpan balik kompetensi antara lain yaitu (1) Identitas asesi / pegawai, (2) Catatan kelebihan dan kelemahan asesi / pegawai, (3) Saran pengembangan untuk asesi, serta saran pengembangan untuk organisasi. Pada umumnya lembaga penilai kompetensi akan memberikan laporan hasil penilaian kompetensi kepada instansi pengguna menjadi 2 (dua) jenis yaitu laporan hasil kompetensi yang diperuntukan bagi pegawai dan laporan hasil kompetensi yang diperuntukan bagi organisasi. Perbedaan dari kedua jenis laporan tersebut terletak pada kedalaman pembahasannya. Laporan hasil kompetensi yang ditujukan bagi organisasi akan membahas lebih lengkap informasi kelebihan dan kekurangan serta pengembangan pegawai yang bersangkutan. Hal ini didasari adanya informasi yang bersifat rahasia dan tidak diperuntukan bagi pegawai untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. Ada pun informasi rahasia tersebut misalnya seperti informasi ketidaksesuaian penempatan pegawai pada posisi saat ini atau rekomendasi jabatan yang sesuai untuk pegawai tersebut. Oleh karena itu di dalam penyusunan rekomendasi pengembangan pegawai haruslah dibuat selaras dengan kebutuhan organisasi agar tercipta keseimbangan organisasi.

4. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana juga merupakan salah satu pendukung operasional pelaksanaan kegiatan pemberian umpan balik kompetensi. Sarana merupakan alat yang digunakan dalam melaksanakan pemberian umpan balik kompetensi seperti laporan hasil kompetensi pegawai tercetak atau sistem informasi yang digunakan untuk menyimpan data

hasil penilaian kompetensi setiap pegawai. Ada pun prasarana merupakan bangunan atau tempat yang digunakan untuk pelaksanaan pemberian umpan balik kompetensi. Tempat pelaksanaan pemberian umpan balik kompetensi dapat dilakukan pada satu ruangan terpusat misalnya seperti di gedung *assessment center* atau ruangan yang ada di unit kerja pengelola SDM instansi. Selain itu pemberian umpan balik kompetensi juga dapat dilakukan di tempat kerja setiap pegawai baik secara luring maupun daring.

5. Metode

Metode yang digunakan dalam pemberian umpan balik terdiri dari 3 (tiga) yaitu:

a. Pemberian umpan balik secara tertulis

Metode pemberian umpan balik kompetensi secara tertulis dapat dibagi ke dalam 2 (dua) jenis yaitu melalui penyampaian laporan hasil kompetensi secara tercetak serta melalui pemanfaatan sistem informasi.

Metode ini bersifat komunikasi satu arah yang mengharuskan pegawai mempelajari sendiri laporan hasil penilaian kompetensinya.

b. Pemberian umpan balik secara individual

Metode ini dilakukan dengan memberikan hasil penilaian kompetensi dari 1 orang pemberi umpan balik kepada 1 orang pegawai. Metode ini lazim digunakan pada beberapa instansi baik di lingkungan instansi pemerintah maupun swasta. Metode umpan balik secara individual seringkali disebut juga sebagai metode *one on one feedback* dan cenderung lebih efektif untuk dilakukan. Hal ini mempertimbangkan dengan metode ini, pemberi umpan balik dapat bertemu langsung dengan peserta (asesi). Kondisi ini memungkinkan pemberi umpan balik dapat lebih fokus dan intens dalam menyampaikan hasil penilaian kompetensi kepada peserta. Di sisi lain, melalui metode ini peserta (asesi) dapat lebih terbuka melakukan diskusi mendalam dengan pemberi umpan balik terkait apa yang menjadi kekurangan, kelebihan dan area pengembangan yang harus dilakukan oleh dirinya.

c. Pemberian umpan balik secara kelompok

Metode ini dilakukan dengan memberikan hasil penilaian kompetensi dari 1 orang pemberi umpan balik kepada sekelompok pegawai. Metode ini dapat dilakukan oleh

instansi apabila memiliki keterbatasan unsur pendukung pelaksanaan umpan balik, baik dilihat dari sisi dukungan sumber daya, anggaran, waktu dan tempat dibandingkan dengan jumlah peserta yang melebihi kapasitas organisasi. Meskipun dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, namun penting bagi organisasi/pengelola SDM untuk memastikan kerahasiaan data dan membangun toleransi diantara sesama peserta. Selain itu, pemberi umpan balik perlu untuk memiliki keterampilan menyusun strategi yang efektif dalam membangun kepercayaan dan keterbukaan bagi peserta untuk berdiskusi secara terbuka diantara peserta lainnya.

C. Alternatif Strategi Pemberian Umpan Balik Kompetensi

Pemberian umpan balik kompetensi akan berkaitan erat dengan proses pemetaan talenta. Hasil penilaian kompetensi menjadi salah satu faktor dalam pemetaan talenta. Pemetaan talenta dilakukan terhadap seluruh pegawai baik pejabat struktural, pejabat fungsional, dan pelaksana. Pemetaan talenta diperoleh dari integrasi antara hasil penilaian kompetensi dengan hasil penilaian kinerja. Kedua hasil penilaian tersebut akan menghasilkan pemetaan pegawai ke dalam salah satu dari 9 (sembilan) kotak talenta. Oleh karena itu dalam penyusunan alternatif strategi pemberian umpan balik kompetensi ini juga akan dikaitkan dengan proses pemetaan talenta pegawai.

Pemberian umpan balik kompetensi dilakukan untuk mendukung tujuan penilaian kompetensi. Kegiatan penilaian yang bertujuan untuk seleksi, promosi, dan pengembangan kompetensi memerlukan prosedur yang berbeda dalam memberikan umpan balik kepada pegawai dan pihak manajemen. Tujuan dari program seleksi atau promosi adalah membantu organisasi mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi keberhasilan dalam organisasi, baik dalam waktu dekat atau dalam jangka waktu yang lebih panjang. Oleh karena itu hasil penilaian kompetensi hanya diberikan kepada pegawai yang bersangkutan saja. Dalam program pengembangan kompetensi, tujuannya adalah untuk merancang program pengembangan kompetensi bagi setiap pegawai. Umpan balik harus diberikan kepada pegawai dan atasan langsungnya sehingga dapat bersama-sama merencanakan aktivitas pengembangan di masa depan.

Dalam konteks analisis kebijakan ini, kondisi instansi yang menjadi fokus merupakan instansi yang telah melakukan penilaian kompetensi. Penilaian kompetensi tersebut dapat

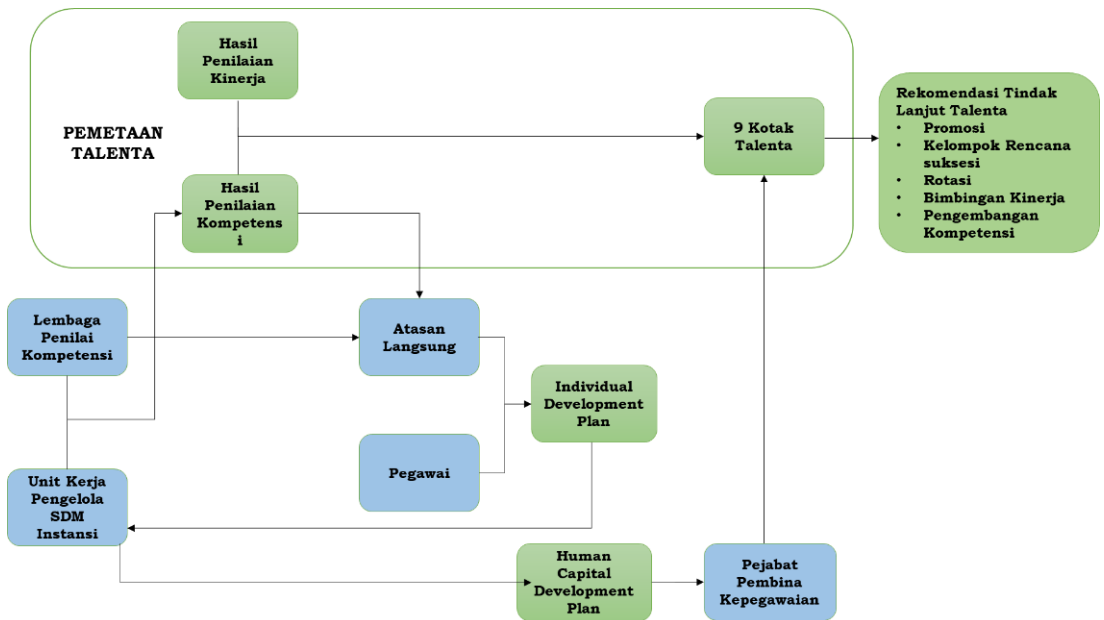
dilakukan oleh lembaga penilai kompetensi internal maupun oleh pihak eksternal. Berikut ini disajikan beberapa alternatif pemberian umpan balik kompetensi oleh instansi kepada pegawainya yaitu sebagai berikut:

1. Pemberian umpan balik lisan oleh atasan langsung

Pemberian umpan balik kompetensi dapat dilakukan dalam bentuk komunikasi lisan oleh atasan. Metode ini dilakukan dengan pertimbangan yaitu:

- Instansi tidak memiliki asesor SDM aparatur, dan/atau
- Instansi memiliki keterbatasan dengan jumlah asesor SDM aparatur yang dimiliki, dan/atau
- Instansi tidak memiliki anggaran khusus untuk kerjasama dengan asesor eksternal dalam memberikan umpan balik.

Dengan kondisi tersebut, metode pemberdayaan atasan langsung dalam pemberian umpan balik kompetensi akan menjadi metode yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi. Adapun strategi pelaksanaan dalam pemberian umpan balik lisan oleh atasan langsung dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 9
Mekanisme pemberian umpan balik lisan oleh atasan langsung

Penjelasan dari strategi pelaksanaan dalam pemberian umpan balik lisan oleh atasan langsung yaitu sebagai berikut:

- a. Unit kerja pengelola SDM instansi menyerahkan laporan hasil penilaian kompetensi kepada atasan langsung pegawai. Bersamaan dengan hal tersebut, laporan hasil kompetensi akan diintegrasikan dengan laporan hasil kinerja pegawai yang bersangkutan untuk dilakukan pemetaan talenta. Hasil pemetaan talenta akan menempatkan pegawai ke dalam salah satu urutan kotak talenta.
- b. Lembaga penilai kompetensi akan melakukan pendampingan kepada atasan langsung dalam memahami laporan hasil penilaian kompetensi pegawainya.
- c. Atasan langsung mempelajari hasil pendampingan umpan balik dari lembaga penilai kompetensi. Bersamaan dengan itu, atasan langsung juga mempelajari hasil penilaian kinerja yang telah diberikan oleh unit pengelola SDM.
- d. Atasan langsung memberikan umpan balik kompetensi sekaligus umpan balik kinerja kepada pegawai.
- e. Pegawai dan atasan langsung pegawai melakukan dialog untuk penyusunan *individual development plan* (IDP) pegawai yang bersangkutan. IDP berisi informasi mengenai kebutuhan pengembangan pegawai setiap tahun baik berupa karier maupun kapasitas dan kapabilitas. Sistematis penyusunan dokumen IDP sebagaimana terlampir. Dokumen IDP selanjutnya diserahkan atasan langsung kepada unit pengelola SDM instansi.
- f. Unit pengelola SDM instansi akan mengolah IDP setiap pegawai menjadi *Human Capital Development Plan* (HCDP). HCDP merupakan perencanaan pengembangan SDM instansi yang terdiri dari beberapa dokumen antara lain yaitu Dokumen Susunan Pengembangan Pegawai, Dokumen Kebutuhan Pengembangan Kapasitas dan Kapabilitas Pegawai, dan Dokumen Rencana Pengembangan Pegawai Per Instansi. Format dokumen HCDP tersebut sebagaimana terlampir. Selanjutnya Unit pengelola SDM instansi menyerahkan dokumen HCDP kepada Pejabat Pembina Kepegawaian.
- g. Pejabat Pembina Kepegawaian akan mengintegrasikan dokumen HCDP dengan hasil pemetaan talenta pegawai untuk mendapatkan rekomendasi tindak lanjut talenta.

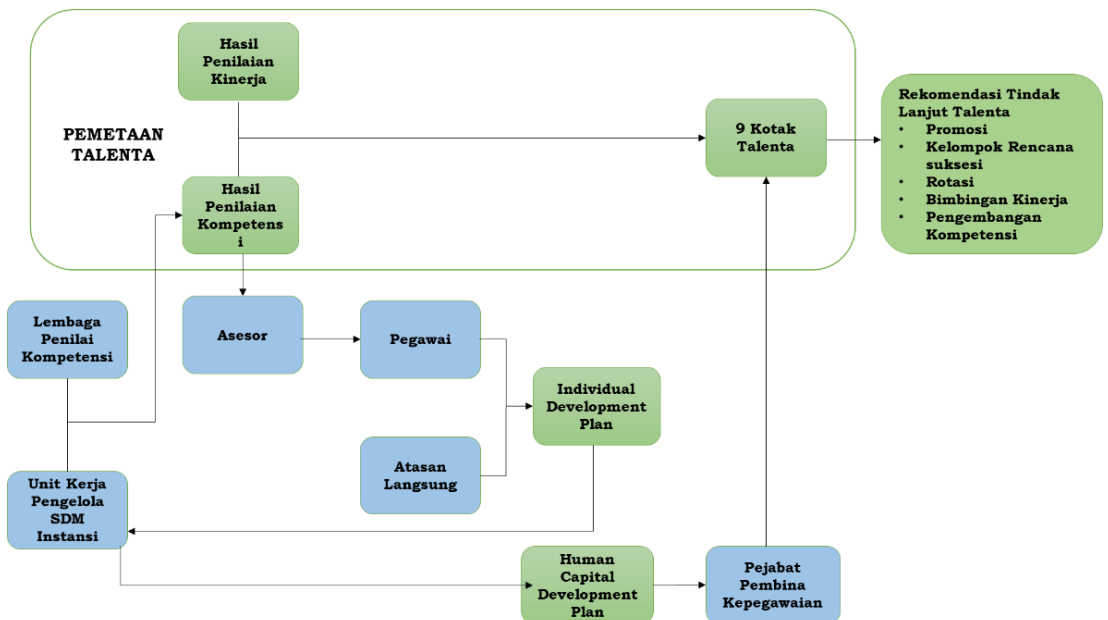
2. Pemberian umpan balik lisan oleh asesor

Pemberian umpan balik kompetensi dapat dilakukan dalam bentuk komunikasi lisan oleh asesor. Strategi ini menjadi salah satu strategi yang ideal karena memberikan kesempatan bagi pegawai untuk dapat berkomunikasi secara langsung dengan asesor yang terlibat di dalam proses penilaian kompetensi pegawai

tersebut. Hal ini berkaitan dengan kompetensi asesor dalam mengenali dan memahami hasil penilaian kompetensi yang disandingkan dengan standar kompetensi yang ada. Selain itu, pelibatan assessor pada pemberian umpan balik dapat mengoptimalkan asesi dalam menggali dan meningkatkan potensi diri. Strategi ini dapat melibatkan asesor yang merupakan JF asesor SDM aparatur maupun asesor non jabatan fungsional. Melalui strategi ini, pegawai diberikan kesempatan untuk membahas hasil penilaian kompetensinya secara komprehensif dan terstruktur sehingga dapat optimal dalam menyusun rencana pengembangan individunya. Rencana pengembangan individu yang tepat dapat membantu asesi untuk memberikan kontribusi lebih bagi pencapaian tujuan organisasi. Metode ini dilakukan dengan pertimbangan yaitu:

1. Instansi memiliki asesor SDM aparatur internal, dan/atau
2. Instansi memiliki anggaran khusus untuk kerjasama pemberian umpan balik menggunakan asesor dari pihak eksternal.

Adapun strategi pelaksanaan dalam pemberian umpan balik lisan oleh asesor dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 10
Mekanisme pemberian umpan balik lisan oleh asesor

Penjelasan dari strategi pelaksanaan dalam pemberian umpan balik lisan oleh asesor yaitu sebagai berikut:

- a. Unit kerja pengelola SDM instansi melakukan koordinasi dengan lembaga penilai kompetensi dalam merencanakan pelaksanaan pemberian umpan balik. Dalam hal ini unit kerja pengelola SDM instansi akan mengirimkan laporan hasil penilaian kompetensi kepada atasan langsung pegawai. Sementara lembaga penilai kompetensi akan mengirimkan dan mengatur penugasan asesornya yang akan memberikan umpan balik. Bersamaan dengan hal tersebut, laporan hasil kompetensi akan diintegrasikan dengan laporan hasil kinerja pegawai yang bersangkutan untuk dilakukan pemetaan talenta. Hasil pemetaan talenta akan menempatkan pegawai ke dalam salah satu urutan kotak talenta.
- b. Asesor baik dari internal atau eksternal organisasi akan memberikan umpan balik kompetensi dengan pilihan 2 (dua) metode. Metode yang pertama yaitu pemberian umpan balik individual sedangkan metode yang kedua yaitu pemberian umpan balik secara berkelompok. Pemilihan metode tersebut ditentukan oleh unit kerja pengelola SDM instansi.
- c. Atasan langsung mempelajari hasil penilaian kompetensi dan hasil penilaian kinerja pegawainya yang telah diberikan oleh unit pengelola SDM.
- d. Pegawai dan atasan langsung melakukan dialog untuk penyusunan *individual development plan* (IDP) pegawai yang bersangkutan. Pegawai menyusun IDP dengan mempertimbangkan hasil pemberian umpan balik dari asesor, sedangkan atasan langsung berdasarkan laporan hasil penilaian kompetensi dan laporan hasil penilaian kinerja pegawai. IDP berisi informasi mengenai kebutuhan pengembangan pegawai baik berupa karier maupun kapasitas dan kapabilitas pengembangan pegawai setiap tahun. Sistematis penyusunan dokumen IDP sebagaimana terlampir. Dokumen IDP selanjutnya diserahkan atasan langsung kepada unit pengelola SDM instansi.
- e. Unit pengelola SDM instansi akan mengolah data IDP setiap pegawai menjadi dokumen *Human Capital Development Plan* (HCDP). HCDP merupakan perencanaan pengembangan SDM instansi yang terdiri dari beberapa dokumen antara lain yaitu Dokumen Susunan Pengembangan Pegawai, Dokumen Kebutuhan Pengembangan Kapasitas dan Kapabilitas Pegawai, dan Dokumen Rencana Pengembangan Pegawai Per Instansi. Format dokumen HCDP tersebut sebagaimana terlampir. Selanjutnya Unit pengelola SDM instansi menyerahkan dokumen HCDP kepada Pejabat Pembina Kepegawaian.

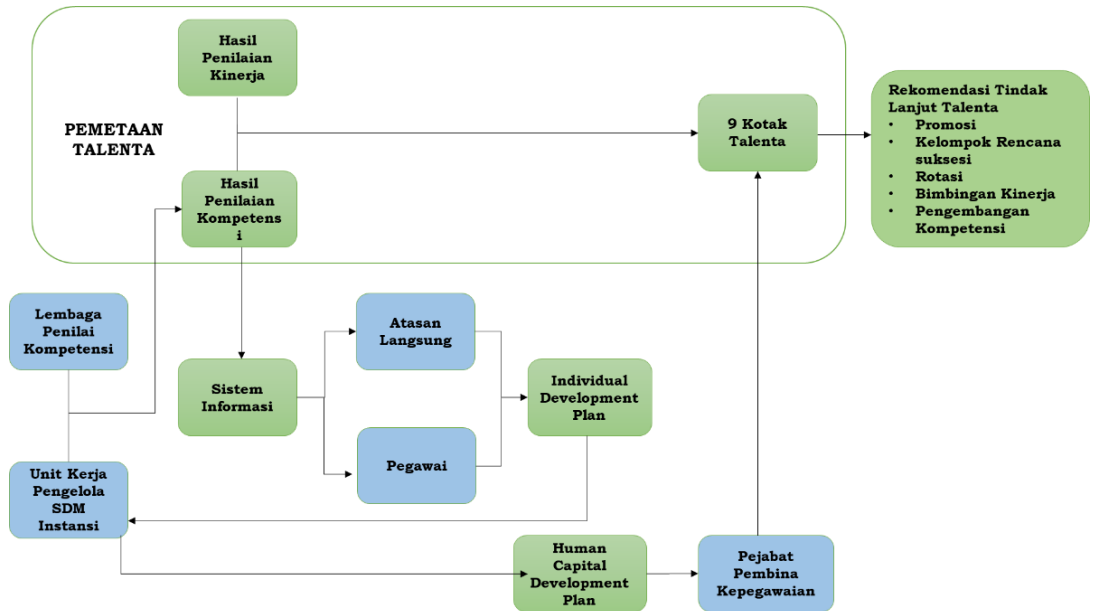
- f. Pejabat Pembina Kepegawaian akan mengintegrasikan HCDP dengan hasil pemetaan talenta pegawai untuk mendapatkan rekomendasi tindak lanjut talenta.

3. Pemberian umpan balik kompetensi dilakukan melalui pemanfaatan sistem informasi

Pemberian umpan balik hasil penilaian kompetensi dapat diberikan baik secara tertulis maupun secara lisan. Pemberian umpan balik kompetensi dilakukan dalam bentuk komunikasi tertulis dapat dilakukan dengan memanfaatkan ketersediaan sistem informasi yang ada. Sistem informasi ini dapat berupa sistem pemberian umpan balik tersendiri atau sistem informasi kepegawaian yang telah ada. Strategi pemberian umpan balik kompetensi melalui pemanfaatan sistem informasi dilakukan dengan pertimbangan yaitu:

- a. Instansi tidak memiliki asesor SDM aparatur
- b. Instansi tidak memiliki anggaran khusus untuk melakukan kerjasama pemberian umpan balik kompetensi dengan lembaga penilai kompetensi eksternal

Dengan kondisi tersebut, pemanfaatan sistem informasi dalam pemberian umpan balik kompetensi akan menjadi metode yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi. Keunggulan strategi ini perlu didukung dengan adanya kemudahan akses bagi user (atasan/mentor) maupun asesi dalam memahami deskripsi laporan umpan balik yang disampaikan oleh pihak pengelola SDM. Hal ini berkaitan dengan tidak adanya ruang interaksi baik bagi user (atasan/mentor) dan asesi dalam menggali lebih dalam hasil penilaian kompetensi setiap asesi maupun rekomendasi pengembangan kompetensi yang dapat diikutsertakan oleh asesi dalam mengisi kesenjangan kompetensi yang ada. Adapun strategi pelaksanaan dalam pemberian umpan balik melalui pemanfaatan sistem informasi ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 11

Mekanisme pemberian umpan balik kompetensi melalui pemanfaatan sistem informasi

Penjelasan dari strategi pelaksanaan dalam pemberian umpan balik melalui pemanfaatan sistem informasi yaitu sebagai berikut:

- a. Unit kerja pengelola SDM instansi melakukan koordinasi dengan lembaga penilai kompetensi dalam merencanakan pelaksanaan pemberian umpan balik. Unit kerja pengelola SDM instansi perlu mendapat pendampingan dari lembaga penilai kompetensi untuk memahami laporan hasil penilaian kompetensi yang telah diberikan. Laporan hasil penilaian kompetensi memuat informasi mengenai kelebihan dan kekurangan pegawai, saran pengembangan pegawai, dan saran pengembangan untuk organisasi. Bersamaan dengan hal tersebut, laporan hasil kompetensi akan diintegrasikan dengan laporan hasil kinerja pegawai yang bersangkutan untuk dilakukan pemetaan talenta. Hasil pemetaan talenta akan menempatkan pegawai ke dalam salah satu urutan kotak talenta.
- b. Unit kerja pengelola SDM instansi menginput data hasil penilaian kompetensi ke dalam sistem informasi yang tersedia. Data yang diinput dibedakan menjadi 2 (dua) jenis yaitu data untuk pegawai dan data untuk atasan langsung pegawai. Data untuk pegawai meliputi kelebihan dan kekurangan serta saran pengembangan untuk pegawai yang bersangkutan. Sementara data untuk atasan langsung pegawai lebih lengkap yang terdiri

- dari kelebihan dan kekurangan pegawai, saran pengembangan pegawai tersebut, serta saran pengembangan untuk organisasi.
- c. Unit kerja pengelola SDM instansi memberikan akses kepada pegawai dan atasan langsung pegawai untuk dapat melihat hasil penilaian kompetensi yang telah diinput. Idealnya baik atasan langsung maupun pegawai diberikan mekanisme keamanan dalam mengakses sistem informasi tersebut karena datanya bersifat rahasia dan tidak diperbolehkan diakses oleh pihak yang tidak berkepentingan.
 - d. Atasan langsung mengakses sistem informasi dan mempelajari hasil penilaian kompetensi pegawainya. Bersamaan dengan itu, atasan langsung juga mempelajari hasil penilaian kinerja yang telah diberikan oleh unit pengelola SDM.
 - e. Pegawai mengakses sistem informasi dan mempelajari hasil penilaian kompetensinya dan menyusun dokumen *individual development plan (IDP)*. IDP berisi informasi mengenai kebutuhan pengembangan pegawai setiap tahun baik berupa karier maupun kapasitas dan kapabilitas. Sistematisa penyusunan dokumen IDP sebagaimana terlampir. Dalam penyusunan IDP tersebut perlu dilakukan dialog antara atasan dengan pegawai sehingga dicapai kesepakatan rencana kebutuhan pengembangan pegawai tersebut. Dokumen IDP selanjutnya diserahkan atasan langsung kepada unit pengelola SDM instansi.
 - f. Unit pengelola SDM instansi akan mengolah data IDP setiap pegawai menjadi dokumen *Human Capital Development Plan (HCDP)*. HCDP merupakan perencanaan pengembangan SDM instansi yang terdiri dari beberapa dokumen antara lain yaitu Dokumen Susunan Pengembangan Pegawai, Dokumen Kebutuhan Pengembangan Kapasitas dan Kapabilitas Pegawai, dan Dokumen Rencana Pengembangan Pegawai Per Insansi. Format dokumen HCDP tersebut sebagaimana terlampir. Selanjutnya Unit pengelola SDM instansi menyerahkan dokumen HCDP kepada Pejabat Pembina Kepegawaian.
 - g. Pejabat Pembina Kepegawaian akan mengintegrasikan HCDP dengan hasil pemetaan talenta pegawai untuk mendapatkan rekomendasi tindak lanjut talenta.

LAMPIRAN 1

DOKUMEN *INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN*¹

- 1 Nama :
- 2 NIP :
- 3 Pangkat/Gol. Ruang :
- 4 Jabatan :
- 5 Unit organisasi :
- 6 Pendidikan terakhir :
- 7 Pelatihan yang pernah diikuti :
- 8 Pengalaman kerja :
- 9 Keahlian yang dimiliki :
- 10 Keterampilan yang dimiliki :
- 11 Kebutuhan pengembangan :
 - a. Karier pekerjaan yang paling diminati
 - 1)
 - 2)
 - 3) Dan seterusnya
 - b. Kapasitas dan kapabilitas
 - 1) Jenis pengembangan
 - a) Pendidikan (Tugas Belajar / Ijin Belajar)
 - b) Pendidikan dan Pelatihan
 - c) Kursus
 - d) Seminar / Diskusi Panel
 - e) Lain-lain, (sebutkan)
 - 2) Materi pengembangan
 - a)
 - b)

¹ Diambil dari lampiran 3 Pedoman Penyusunan HCDP dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional

c) Dan seterusnya

12 Alasan mengikuti pengembangan

.....
.....
.....

13 Rekomendasi dari atasan

.....
.....
.....

Mengetahui Atasan Langsung

Tempat,
Tanggal/Bulan/Tahun

(.....)

(.....)

LAMPIRAN 2 : DOKUMEN *HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT PLAN* (HCDP)

DAFTAR SUSUNAN PENGEMBANGAN PEGAWAI

Unit Organisasi :

Tahun :

No	Data Pegawai								
	Nama	Jabatan	Tahun Pengangkatan	Pensiun	Pendidikan	Pelatihan	Pengalaman Jabatan	Keahlian	Keterampilan
1									
2									
dst									

Sumber : Diambil dari lampiran 4 Pedoman Penyusunan HCDP dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional

KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KAPASITAS DAN KAPABILITAS PEGAWAI

Unit Organisasi :

Tahun :

No	Jabatan	Nama/NIP	Kebutuhan Pengembangan	Keterangan
1				
2				
dst				

Sumber: Diambil dari lampiran 6 Pedoman Penyusunan HCDP dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional

RENCANA PENGEMBANGAN PEGAWAI PER INSTANSI

Instansi :

Tahun :

No	Jenis Pengembangan	Waktu Pelaksanaan	Jumlah Peserta	Anggaran	Keterangan
1					
2					
dst					

Sumber: Diambil dari lampiran 7 Pedoman Penyusunan HCDP dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional

REFERENSI

- Aguinis, H. 2009. *Performance Management* (2 nd ed.). New York, USA: Prentice Hall.
- Archer JC. 2010. *State of the science in health professional education: Effective feedback*. *Medical Education*. 44(1): 101–8.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2021. Pedoman Penyusunan Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Capital Development Plan / HCDP*) Aparatur Sipil Negara Perencana Pembangunan. Diakses pada halaman website <http://pusbindiklatren.bappenas.go.id/files/pelayanan/Pedoman-Penyusunan-HCDP-ASN-Perencana-2021.pdf> pada tanggal 23 Oktober 2023.
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 2008. *The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Permata Printing
- Behestifar dan Fard. 2013. *Talent pool: A Main Factor to Success*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Faozan, H. 2018. Perubahan Paradigma Pengembangan Kompetensi Menuju Smart ASN. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara*, 8.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. 2021. Tantangan dan Strategi Penerapan Sistem Merit di Lingkungan Instansi Pemerintah. Diakses pada halaman website <https://meritopedia.kasn.go.id/pusat-pengetahuan/kajian-kebijakan> pada 13 April 2023
- London, M. 2003. *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement* (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta
- Perkumpulan *Assessment Center* Indonesia. 2022. Pedoman dan Etika Pelaksanaan *Assessment Center* di Indonesia Edisi 2. Diakses melalui halaman website https://assessmentcenter-indonesia.org/web/images/PEDOMAN_ETIKA_PELAKSANAAN_AC_FF_22.pdf pada tanggal 16 Oktober 2023.

- Pilbeam, Stephen dan Corbridge, Marjorie. 2010. *People Resourcing and Talent Planning : HRM in Practice Fourth Edition*. Harlow : Financial Times Prentice Hall.
- Rampersad. 2006. *Personal Balanced Scorecard*. PPM Manajemen : Jakarta.
- Rohman, Abd. 2017. *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang : Intelegensia Media.
- Roslina, L., dan Amarullah, R. 2017. Tingkat Kesesuaian Kompetensi Inti dan Manajerial Pejabat Pengawas (Eselon IV) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(3), 185-202.
- Saifullah. 2006. *Buku Panduan Metodologi Penelitian*. Malang: Fakultas Syariah UIN.
- Sadler DR. 1989. *Formative assessment and the design of instructional systems*. *Instructional Science*. 18(2):119-44.
- Setyawan, Agus. 2021. *Feedback Hasil Asesmen*. Diakses melalui halaman <https://bkd.trenggalekkab.go.id/2021/02/17/feedback-hasil-asesmen/> pada tanggal 10 Oktober 2023.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Wedhalaksmi, F. H. 2013. Umpan Balik Hasil *Assessment Centre* Untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan. In Universitas Gadjah Mada.

PUSLATBANG PKASN LAN

**Jalan Kiara Payung KM 4.7, Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat
Telp. (022) 7790048, Fax (022) 7790055, e-mail. info@bandung.lan.go.id**