

**PENILAIAN EFEKTIVITAS *HUMAN CAPITAL*
BALAI BESAR PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PASCA PANEN
PERTANIAN MENGGUNAKAN *THE HUMAN CAPITAL ASSESSMENT
AND ACCOUNTABILITY FRAMEWORK (HCAAF) SURVEY INDICES***

Nurheni¹

mwiwi88@gmail.com

Nora Purbo Utami²

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai Human Capital Management Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian (BB-Pascapanen) berdasarkan *Leadership and Knowledge Management System, The Results-Oriented Performance Culture System, Talent Management System, dan Job Satisfaction System* dalam mencapai visi, misi, dan tujuan BB-Pascapanen. Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan kuesioner *HCAAF Survey Indices* yang dibagikan pada bulan April sampai dengan bulan Juni 2015 kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) BB-Pascapanen. Hasil dari penelitian ini adalah *Human Capital Management* Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian (BB-Pascapanen) berdasarkan *The Human Capital Assessment And Accountability Framework (HCAAF)* sangat efektif (kategori kuat) dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan BB-Pascapanen.

Kata Kunci: *Human Capital, Assessment, Human Capital Assessment And Accountability Framework*

1. PENDAHULUAN

Indonesia telah dikenal dunia sebagai negara agraris. Namun, untuk kawasan Asia Tenggara, ternyata peringkat indeks ketahanan pangan Indonesia tergolong rendah. Indeks ketahanan pangan Indonesia tahun 2014 menduduki peringkat ke-72 dari 109 negara. Peringkat tersebut tidak hanya kalah dibandingkan negara Asia Tenggara lainnya seperti Singapura yang indeks ketahanan pangannya menempati ranking 5.

¹ Program Studi Ilmu Manajemen, Sekolah Pascasarjana Intitut Pertanian Bogor

² Program Studi Ilmu Manajemen, Sekolah Pascasarjana Intitut Pertanian Bogor

Tabel 1. Peringkat Indeks Ketahanan Pangan

Peringkat	Negara
5	Singapore
34	Malaysia
49	Thailand
65	Filipina
67	Vietnam
72	Indonesia

Seperti yang tertera pada Tabel 1, peringkat Indonesia pun kalah dari Malaysia (peringkat 34), Thailand (peringkat 49), Filipina (peringkat 65), bahkan Vietnam (peringkat 67). Beberapa hal yang menjadi indikator indeks ketahanan pangan adalah dimensi aksesibilitas, ketersediaan, kualitas, dan keamanan pangan (Bambang Winarso, 2015).

Terdapat sejumlah kendala bagi negara Indonesia untuk mewujudkan ketahanan pangan, kendala tersebut terbagi menjadi tiga *issue* besar, yakni: lahan dan air, sisi produksi, serta akses pendanaan. Untuk *issue* lahan, berkenaan pada konservasi lahan yang terus meningkat dan penurunan kualitas lahan. *Issue* kendala produksi terdiri dari perlambatan peningkatan produktivitas, *loss* pascapanen yang masih tinggi, dan lambannya penerapan teknologi tepat guna. Adapun *issue* pendanaan, salah satunya berkenaan pada belum adanya lembaga penjamin gagal panen (Bambang Winarso, 2015).

Visi Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian (BB-Pascapanen) adalah menjadi institusi penelitian dan pengembangan andalan yang menghasilkan inovasi teknologi pascapanen untuk ketahanan pangan dan kesejahteraan masyarakat pertanian, dengan Misi yang terdiri dari:

- 1) Menghasilkan inovasi teknologi diversifikasi pangan dengan memanfaatkan sumber daya domestik untuk mendukung ketahanan pangan.
- 2) Menghasilkan inovasi teknologi pascapanen dalam rangka peningkatan nilai tambah, daya saing, mutu dan keamanan produk pertanian.
- 3) Membangun kerja sama dalam dan luar negeri untuk mempercepat alih teknologi dan penguasaan IPTEK.

Dan seperti yang dijelaskan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian (2013), Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian (BB-Pascapanen) merupakan salah satu instansi pemerintah yang berperan aktif dalam kondisi ketahanan pangan Indonesia, khususnya pada *issue* kendala produksi. Oleh karena itu, tujuan BB-Pascapanen dalam kurun waktu 2010–2014 adalah peningkatan inovasi teknologi pascapanen yang unggul dan adaptif, diarahkan untuk penciptaan inovasi teknologi pertanian yang memiliki nilai tambah ekonomi tinggi untuk mewujudkan peran litbang dalam pembangunan pertanian (*impact recognition*) dan nilai ilmiah tinggi (*scientific recognition*) untuk pencapaian status sebagai lembaga penelitian berkelas dunia, berbasis sumber daya domestik mendukung ketahanan

pangan serta peningkatan nilai tambah, daya saing dan ekspor, yang akan dicapai dengan melaksanakan kegiatan penelitian dan pengembangan teknologi pascapanen.

Dalam upaya pencapaian visi, misi, dan tujuan BB-Pascapanen secara optimal, sehingga dapat memperkuat ketahanan pangan Indonesia, BB-Pascapanen membutuhkan dukungan sumber daya manusia berkualitas yang memiliki kompetensi tinggi, profesional dan amanah. Kompetensi merupakan persyaratan mutlak bagi sumber daya manusia BB-Pascapanen untuk menjamin terselenggaranya kegiatan penelitian dan pengembangan pertanian yang berkualitas, sehingga mampu memberi kontribusi nyata terhadap peningkatan ketahanan pangan Indonesia.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia tersebut, langkah awal yang dapat dilakukan adalah dengan mengetahui kualitas sumber daya manusia yang dimiliki BB-Pascapanen saat ini. Salah satu cara untuk mengetahui kualitas sumber daya manusia yang dimiliki BB-Pascapanen saat ini adalah dengan melakukan penilaian terhadap *human capital* BB-Pascapanen, sistem penilaian tersebut menggunakan penilaian *human capital* yang disebut dengan *The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF)*. *The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF) Indices* mengukur kondisi *human capital* dalam pemerintahan berdasarkan beberapa aspek *Human Capital Management* yang berhubungan dengan efektivitas organisasi.

Hasil dari *The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF)* tersebut berupa kualitas sumberdaya manusia organisasi dalam hal tingkat keterlibatan pegawai dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi, tingkat kepuasan pegawai terhadap lingkungan kerja, tingkat kepuasan pegawai terhadap pengakuan dan imbalan atas kinerja pegawai yang tinggi, kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, serta fungsi sumberdaya manusia lainnya yang dapat digunakan oleh BB-Pascapanen sebagai pedoman untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia BB-Pascapanen, sehingga mampu menjamin tersedianya tenaga profesional dalam melaksanakan program penelitian pascapanen pertanian, yang pada akhirnya mampu memberikan kontribusi nyata dalam inovasi teknologi penanganan dan pengolahan hasil pertanian untuk peningkatan ketahanan pangan Indonesia.

Penelitian ini diharapkan menghasilkan informasi yang dapat digunakan oleh para pemimpin untuk meningkatkan kinerja Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian dalam upaya mencapai tugas dan sasaran organisasi secara optimal, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan ketahanan pangan Indonesia.

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada penilaian *human capital* berdasarkan *HCAAF Survey Indices* pada Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian, Badan Penelitian Dan Pengembangan Pertanian Kementerian Pertanian yang sekaligus menjadi objek penelitian.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian *Human Capital*

Menurut Moehariono (2009), *human capital* tidak lain adalah sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Peranan sumber daya manusia diyakini oleh banyak kalangan merupakan asset terpenting bagi perusahaan,

karena keberhasilan perusahaan sangat tergantung kepada bagaimana perusahaan mengelola karyawannya.

Sumber daya insani merupakan sumber daya paling penting untuk dapat memenangkan persaingan, karena merupakan tulang punggung dari seluruh sistem yang dirancang, metode yang diterapkan, dan teknologi yang digunakan. Oleh karena itu, vital untuk mengembangkan sumber daya insani melalui proses rekrutmen yang kompetitif, pelatihan yang sistematis, peningkatan kepuasan pegawai, peningkatan pendidikan pegawai, dan pemberdayaan pegawai (Wibisono, 2006).

Peran Human Capital

Menurut Moehariono (2009), Peranan human capital terdiri atas pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan kemampuan (ability) seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan *economic rent*. Teori *human capital* ini membedakan *human capital* dalam dua bentuk: (1) *industry-specific human capital*, merupakan pengetahuan rutinitas yang khas dalam suatu industri yang tidak dapat ditransfer ke industri lainnya dan (2) *firm-specific human capital*, merupakan pengetahuan mengenai rutinitas dan prosedur yang khas dari sebuah perusahaan, yang membatasi nilai-nilai keluar dari perusahaan tersebut. Perbedaan dalam *firm-specific* dan *industry-specific* yang utama dan pokok adalah terletak dalam spesifikasinya. Pada *industry-specific* adalah kurang memiliki kekhususan perusahaan sehingga seorang yang profesional dapat dengan mudah pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya di seluruh pasar dan ia menghilangkan nilai *industry-specific* perusahaan sebelumnya. Dalam hal ini, peranan *human capital* menjadi sangat penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan dari manajemen sumber daya manusia.

Human capital memegang peranan sangat penting yang kritical, karena kesuksesan atau kegagalan perusahaan sering kali tergantung pada bagaimana perusahaan melakukan *leverage* terhadap asetnya yang paling berharga tersebut, yaitu sumber daya manusia. Manusia adalah satu-satunya elemen dasar dalam organisasi yang memiliki kekuatan yang melekat pada dirinya untuk menciptakan *value* perusahaan (Moehariono, 2009).

The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF)

The Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) adalah survey yang dilakukan oleh *The Office of Personnel Management* (OPM) kepada *employee of United States of America Federal Government* yang dilakukan secara rutin setiap tahun, dengan tujuan untuk mengukur tingkat keterlibatan pegawai dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Survey ini merupakan perwakilan (gambaran) dari keadaan nyata akan kepuasan pegawai terhadap lingkungan kerja, akan kepuasan pegawai terhadap pengakuan dan imbalan atas kinerja pegawai yang tinggi, akan kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, dan fungsi sumberdaya manusia lainnya. Hasil dari *The Federal Employee Viewpoint Survey* (FEVS) tersebut digunakan oleh para pemimpin untuk meningkatkan kinerja organisasinya dalam upaya mencapai visi dan misi organisasi.

The Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) dibangun atas penilaian terhadap beberapa fungsi manajemen sumberdaya manusia, salah satunya adalah penilaian *human capital* atau yang disebut dengan *The Human Capital Assessment*

and Accountability Framework (HCAAF). *The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF)* dibentuk oleh lima *Human Capital Management. The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF) Indices* mengukur kondisi *human capital* dalam pemerintahan Amerika Serikat berdasarkan beberapa aspek *Human Capital Management* yang berhubungan dengan efektivitas organisasi.

1. *The Strategic Alignment System*

The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF) sistem yang memiliki fokus dalam menetapkan strategi *human capital management* yang selaras dengan visi, misi, fungsi, dan tujuan organisasi.

Definition of The Strategic Alignment System is a system led by senior management typically the Chief Human Capital Officer (CHCO) that promotes alignment of human capital management strategies with agency mission, goals, and objectives by means of effective analysis, planning, investment, measurement and management of human capital management programs. Dalam pengertian ini *strategic management* merupakan sistem yang dijalankan oleh manajemen senior, biasanya adalah *Chief Human Officer* yang berusaha untuk menyesuaikan strategi *human capital management* dengan misi dan tujuan organisasi yang diukur dari keefektifan analisis, perencanaan investasi, pengukuran dan manajemen *human capital*. *Standard for The Strategic Alignment System* adalah menyesuaikan strategi *human capital management* dengan misi dan tujuan organisasi, serta mengintegrasikan dengan rencana strategis dan anggaran organisasi.

2. *The Leadership and Knowledge Management System*

The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF) sistem yang memiliki fokus dalam mengidentifikasi dan menetapkan kompetensi yang harus dimiliki seorang pemimpin, sehingga kepemimpinan dapat berjalan secara optimal, pengetahuan diinformasikan kepada seluruh anggota organisasi, serta terciptanya organisasi pembelajaran.

Definition of The Leadership and Knowledge Management System is the HCAAF implementation system focused on identifying and addressing agency leadership competencies so that continuity of leadership is ensured, knowledge is shared across the organization, and an environment of continuous learning is present. Dalam pengertian ini manajemen pengetahuan dan kepemimpinan merupakan implementasi sistem HCAAF yang memfokuskan pada identifikasi dan fokus pada kompetensi kepemimpinan, sehingga kelangsungan kepemimpinan dapat dipertahankan, pengetahuan disebarkan keseluruh organisasi, dan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan diterapkan.

Standar pelaksanaan dari sistem ini adalah pemimpin dan manajer dapat mengatur manusia secara efektif, meyakinkan kelangsungan kepemimpinan, mempertahankan lingkungan pembelajaran yang mendorong peningkatan kinerja, serta menyediakan sarana untuk berbagi pengetahuan (*critical knowledge*) keseluruh organisasi. Manajemen pengetahuan harus didukung oleh investasi dalam pelatihan dan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sistem kepemimpinan dan manajemen pengetahuan ini dicantumkan dalam sebuah metrik. Terdapat tiga macam metrik yang berfungsi untuk

menjelaskan fungsi-fungsi pengukuran *The Leadership and Knowledge Management System*, seperti yang dijelaskan dalam Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. *Metric Leadership and Knowledge Management*

RequiredMetric	Description	Purpose
OrganizationResultsMetric: Competency Gaps Closed for Management and Leadership.	Difference between competencies needed and competencies possessed by managers and leaders.	To determine how the agency should target its recruitment, retention and development efforts to bring the competencies of its managers and leaders into alignment with the agency's current and future needs.
EmployeePerspectiveMetric : Leadership & Knowledge Management Index.	A score based on items from the government wide Annual Employee Survey	To determine the extent to which employees hold their leadership in high regard, both overall and on specific facets of leadership performance.
MeritSystemMetric: Merit-Based Execution of the Leadership and Knowledge Management System.	An assessment, conducted by OPM or by agencies with OPM oversight, of compliance with merit system principles and related laws, rules, and regulations governing the Leadership and Knowledge Management System.	To determine that decisions, policies, processes, and practices executed under the Leadership and Knowledge Management system comply with the merit system principles and related laws, rules, and regulations.

Sistem kepemimpinan dan manajemen pengetahuan memiliki tiga metric yang menganalisis secara khusus masalah-masalah dalam organisasi mengenai kepemimpinan dan manajemen pengetahuan. Metrik-metrik tersebut adalah:

- 1) Metrik Hasil Organisasi (*Organization Results Metric*). Metrik ini memuat tentang kesenjangan kompetensi yang terdapat dalam manajemen dan kepemimpinan organisasi. Metrik ini menjelaskan perbedaan antara kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang dimiliki oleh *manager* dan pemimpin. Hasil dari metrik ini akan mengarahkan organisasi untuk menentukan target rekrutment, *retention efforts* dan program pengembangan kompetensi untuk *manager* dan pemimpin yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini dan masa yang akan datang.
- 2) Metrik Perspektif Pegawai (*Employee Perspective Metric*). Metrik ini memuat skor pegawai yang diperoleh dari hasil survey pegawai yang secara rutin dilaksanakan oleh pemerintah. Hasil dari metrik ini adalah melihat seberapa kuat kepemimpinan yang dimiliki oleh *manager* dan pemimpin, serta penghormatan pegawai terhadap kepemimpinan baik secara umum maupun kepemimpinan dalam lingkup yang lebih sempit.
- 3) Metrik Merit Sistem (*Merit System Metric*). Metrik ini memuat penilaian apakah keputusan, kebijakan, dan kegiatan organisasi sudah berdasarkan pada system kepemimpinan dan manajemen pengetahuan yang sesuai dengan prinsip merit sistem, serta hukum, peraturan, dan kebijakan yang berhubungan dengan merit sistem.

3. *The Results-Oriented Performance Culture System*

The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF) sistem yang memiliki fokus dalam menciptakan organisasi yang berorientasi pada

hasil (produktivitas); lingkungan kerja yang mendukung untuk menghasilkan kinerja tinggi; pengelolaan sistem manajemen yang efektif; serta pengawasan, pengembangan, penilaian, dan menghargai akan kinerja pegawai.

The Results-Oriented Performance Culture System is a system that promotes a diverse, high-performing workforce by implementing and maintaining effective performance management system and awards programs. Dalam pengertian ini *The Results-Oriented Performance Culture System* adalah sistem yang mengacu pada perbedaan, kinerja tinggi pegawai yang diperoleh dengan mengimplementasikan dan mengelola sistem kinerja manajemen yang efektif dan melaksanakan program penghargaan.

Sebuah organisasi mempunyai perbedaan, orientasi pada hasil, tenaga kerja dengan kinerja yang tinggi, serta sistem manajemen kinerja yang secara efektif dapat memberikan penilaian terhadap kinerja tinggi dan kinerja yang rendah dan menghubungkan hasil kinerja individu/team/kinerja terhadap tujuan organisasi yang ingin dicapai. Sistem budaya kinerja yang berorientasikan pada hasil ini dicantumkan dalam 4 buah metrik yang terdiri dari:

Tabel 3. *Metric The Results-Oriented Performance Culture System*

Required Metric	Description	Purpose
Organization Metric: SES Performance/ Organizational Performance Relationship	Relationship between SES performance ratings and accomplishment of the agency's strategic goals.	To determine the extent to which SES appraisals and awards are appropriately based on achievement of organizational results.
Organization Metric: Workforce Performance Appraisals Aligned to Mission, Goals and Outcomes	Degree of linkage between all employees' performance appraisal plans and agency mission, goals, and outcomes.	To determine whether all employees have performance appraisal plans that effectively link to the agency's mission, goals, and outcomes.
Employee Perspective Metric: Results-Oriented Performance Culture Index	A score based on items from the governmentwide Annual Employee Survey.	To determine the extent to which employees believe their organizational culture promotes improvement in processes, products and services, and organizational outcomes
Merit System Metric: Merit-Based Execution of the Results-Oriented Performance Culture System	An assessment, conducted by OPM or by agencies with OPM oversight, of compliance with merit system principles and related laws, rules, and regulations governing the Results-Oriented Performance Culture system	To determine that decisions, policies, processes, and practices executed under the Results-Oriented Performance Culture system comply with the merit system principles and related laws, rules, and regulations.

Sistem budaya kinerja yang berorientasi hasil memiliki empat metrik yang menganalisis secara khusus masalah-masalah dalam organisasi mengenai budaya kinerja yang berorientasi hasil. Metrik-metrik tersebut adalah

- 1) Organisasi Metrik (*Organization Metric*). Metrik ini memuat hubungan antara tingkatan performa SES dan pencapaian tujuan strategik perusahaan. Dengan tujuan menentukan jangkauan penilaian dan penghargaan SES secara tepat berdasarkan pada prestasi kinerja organisasi.
- 2) Organisasi Metrik (*Organization Metric*). Metrik ini berisi tentang kekuatan hubungan akan penilaian kinerja terhadap misi organisasi, tujuan organisasi, dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Metrik ini berguna untuk menentukan apakah kinerja pegawai secara efektif berhubungan dengan

misi organisasi, tujuan organisasi, dan *outcomes* organisasi.

- 3) Metrik Perspektif Pegawai (*Employee Perspective Metric*). Metrik ini memuat skor pegawai yang diperoleh dari hasil survey pegawai tentang budaya kinerja yang berorientasi hasil yang secara rutin dilaksanakan oleh pemerintah. Metrik ini menilai keyakinan pegawai akan pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan dalam proses organisasi, produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, serta *outcomes* organisasi.
- 4) Metrik Merit System (*Merit System Metric*). Metrik ini memuat penilaian apakah keputusan, kebijakan, dan kegiatan organisasi sudah berdasarkan pada sistem budaya yang berorientasi hasil yang sesuai dengan prinsip merit sistem, serta hukum, peraturan, dan kebijakan yang berhubungan dengan merit sistem.

4. *The Talent Management System*

The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF) sistem yang memiliki fokus dalam memperoleh sumberdaya manusia yang berkualitas yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan akan pencapaian visi-misi organisasi.

The Talent Management System is a system that addresses competency gaps, particularly in mission-critical occupations, by implementing and maintaining programs to attract, acquire, promote, and retain quality talent. Dalam definisi ini sistem manajemen bakat merupakan sistem yang menunjukkan kesenjangan kompetensi, khususnya untuk pekerjaan-pekerjaan yang menyangkut misipenting organisasi dengan cara menerapkan program yang dapat menarik, memperoleh, memacu, dan mempertahankan pegawai (*talent*) yang berkualitas tinggi. Sistem manajemen bakat ini memiliki sebuah metrik sebagai berikut:

Tabel 4. *Metric The Talent Management System*

Required Metric	Description	Purpose
Organization Metric: Competency Gaps Closed for Mission Critical Occupations	Difference between competencies needed and competencies possessed by employees in mission critical occupations	To determine how the agency should target its recruitment, retention, and development efforts to bring the competencies of its workforce into alignment with the agency's current and future needs
Employee Perspective Metric: Talent Management Index	A score based on Items from the government wide Annual Employee Survey	To determine the extent to which employees think the organization has talent necessary to achieve organizational goals
Employee Perspective Metric: Job Satisfaction Index	A score based on items from the governmentwide Annual Employee Survey	To determine the extent to which employees are satisfied with their jobs and various aspects thereof
Merit System Metric: Merit-Based Execution of the Talent Management system	An assessment, conducted by OPM or by agencies with OPM oversight, of compliance with merit system principles and related laws, rules, and regulations governing the Talent Management system	To determine that decisions, policies, processes, and practices executed under the Talent Management system comply with the merit system principles and related laws, rules, and regulations

Sistem manajemen bakat memiliki empat metrik yang menganalisis secara khusus masalah-masalah dalam organisasi mengenai bakat (kompetensi) yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Metrik-metrik tersebut adalah

- 1) Metrik Organisasi (*Organization Metric*). Metrik ini menjelaskan perbedaan antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi yang dimiliki untuk pekerjaan yang berhubungan dengan misi utama organisasi. Metrik ini berguna untuk menentukan target rekrutment, mempertahankan pegawai yang ada, serta mengembangkan program yang dapat menarik kompetensi ke lingkungan kerja untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan.
- 2) Metrik Perspektif Pegawai (*Employee Perspective Metric*). Metrik ini memuat skor pegawai yang diperoleh dari hasil survey pegawai tentang manajemen bakat (kompetensi) yang secara rutin dilaksanakan oleh pemerintah. Metrik ini menunjukkan apakah menurut pendapat pegawai organisasi memiliki orang-orang yang berbakat yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Metrik Perspektif Pegawai (*Employee Perspective Metric*). Metrik ini memuat skor pegawai yang diperoleh dari hasil survey pegawai tentang manajemen kompetensi yang secara rutin dilaksanakan oleh pemerintah. Metrik ini menunjukkan apakah pegawai merasa puas dengan pekerjaannya dan berbagai aspek kerja yang ada.
- 4) Metrik Merit Sistem (*Merit System Metric*). Metrik ini memuat penilaian apakah keputusan, kebijakan, dan kegiatan organisasi sudah berdasarkan pada sistem manajemen bakat yang sesuai dengan prinsip merit sistem, serta hukum, peraturan, dan kebijakan yang berhubungan dengan merit sistem.

5. *The Accountability System*

The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF) sistem yang memiliki fokus dalam memonitor dan menganalisa efektivitas akan kebijakan dan program *human capital management* suatu organisasi. Akuntabilitas merupakan sistem HCAAF untuk mengevaluasi hasil dan menyediakan alat untuk mengawasi dan menganalisis kinerja organisasi dari seluruh aspek dalam kebijakan *human capital manajemen* (HCM), program dan aktivitas organisasi yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Sistem ini harus dijalankan dengan efektif dan sesuai dengan prinsip merit sistem.

Sistem ini memberikan informasi akan pengembangan tujuan dan objek dari human capital yang didasari oleh perencanaan strategi organisasi dan biaya kerja (*performance budgets*) yang dimiliki organisasi. Dengan penerapan system akuntabilitas yang efektif akan memberikan kontribusi yang besar terhadap penerapan *human capital management* secara efektif oleh organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data berupa daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang bersumber dari *The Federal Employee Viewpoint Survey* (FEVS) untuk penilaian *human capital* atau yang disebut dengan *The Human Capital Assessment and Accountability Framework* (HCAAF). FEVS adalah survey yang dilakukan oleh *The Office of Personnel Management* (OPM) kepada *employee of Federal Government* yang dilakukan secara rutin setiap tahun, dengan tujuan untuk mengukur tingkat keterlibatan pegawai dalam pencapaian visi dan misi organisasi.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Kuesioner terdiri dari 42 pertanyaan yang masing masing menggambarkan unsur dari kondisi *human capital* dalam organisasi pemerintahan berdasarkan beberapa aspek *Human Capital Management* yang berhubungan dengan efektivitas organisasi. Pertanyaan ini dibagi dalam 4HCAAF *Survey Indices*, yaitu:

1. *Leadership and Knowledge Management Index*
2. *Results-Oriented Performance Culture Index*
3. *Talent Management Index*
4. *Job Satisfaction Index*

Tabel 5. *Leadership and Knowledge Management Index*

No.	Pertanyaan
1.	Saya memiliki kepercayaan dan keyakinan terhadap atasan saya.
2.	Atasan saya bertanggung jawab atas pekerjaannya (fungsi dan tugas).
3.	Atasan saya menyelesaikan pekerjaannya (fungsi dan tugas) dengan baik.
4.	Pemimpin mencerminkan tingkat motivasi dan komitmen yang tinggi dalam bekerja (mencapai visi dan misi organisasi).
5.	Walaupun dengan latar belakang SARA yang berbeda, atasan dan rekan kerja saya dapat bekerja sama dengan baik.
6.	Saya memiliki rasa hormat yang tinggi terhadap pimpinan dalam organisasi saya.
7.	Pemimpin mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai fungsi, tujuan dan sasaran organisasi.
8.	Pemimpin mengkomunikasikan visi, misi, fungsi, dan tujuan organisasi dengan para pekerja.

9.	Beban kerja saya adalah wajar.
10.	Organisasi memiliki program yang bertujuan untuk mempersiapkan saya dalam menghadapi ancaman yang membahayakan keselamatan saya (potential security threats).
11.	Organisasi memberikan saya perlindungan kesehatan dan keselamatan saat bekerja.
12.	Seberapa puaskah anda dengan informasi yang anda terima (miliki) mengenai apa (situasi) yang berlangsung di dalam organisasi?
13.	Seberapa puaskah anda dengan kebijakan dan peraturan yang diterapkan para pemimpin anda?

Tabel 6. *Results-Oriented Performance Culture Index*

No.	Pertanyaan
1.	Saya dan rekan kerja saya saling bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (fungsi dan tugas organisasi).
2.	Saya memahami hubungan antara pekerjaan (fungsi dan tugas) saya dengan tujuan dan prioritas organisasi.
3.	Kondisi fisik (misalnya, tingkat kebisingan, suhu, pencahayaan, kebersihan di tempat kerja) memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik.
4.	Promosi di unit kerja saya berdasarkan prestasi.
5.	Dalam unit kerja saya, terdapat konsekuensi bagi pekerja yang memiliki kinerja buruk.
6.	Dalam unit kerja saya, terdapat konsekuensi bagi pekerja yang tidak dapat memperbaiki keterampilan (skills) dan pengetahuan (knowledge) dirinya.
7.	Saya memperoleh rewards (diberi imbalan) untuk kreativitas dan inovasi yang saya ciptakan.
8.	Dalam unit kerja saya, perbedaan tingkat kinerja antara pegawai diakui secara nyata (diberi imbalan untuk kinerja yang tinggi).
9.	Penilaian kinerja saya adalah refleksi yang nyata dan tepat dari kualitas kerja saya.
10.	Saya berdiskusi dengan atasan saya mengenai kinerja saya.
11.	Atasan saya mendukung saya untuk memiliki kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang seimbang.
12.	Saya memiliki pemberdayaan/kebebasan pribadi (empowerment) dalam batasan sesuai dengan proses kerja (prosedur/peraturan) organisasi..
13.	Peningkatan gaji disesuaikan dengan tingkat kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
14.	Seberapa puaskah anda dengan pengakuan yang diberikan oleh organisasi atas tingkat kinerja anda yang tinggi?

Tabel 7. *Talent Management Index*

No.	Pertanyaan
1.	Saya diberi kesempatan untuk meningkatkan keterampilan saya.
2.	Saya memiliki pengetahuan dan keterampilan pekerjaan yang relevan dalam mencapai tujuan organisasi.
3.	Unit kerja saya memiliki kemampuan dalam merekrut (memperkerjakan) orang dengan keterampilan yang tepat.
4.	Atasan saya mendukung saya untuk meningkatkan kemampuan (skills and knowledge) saya.
5.	Bakat yang saya miliki dimanfaatkan dengan baik untuk kemajuan organisasi.

6.	Penilaian akan kebutuhan peningkatan kemampuan (skills and knowledge) setiap pekerja dilakukan oleh organisasi.
7.	Saya mengikuti program belajar dan pelatihan yang disediakan organisasi.
8.	Seberapa puaskah anda dengan pelatihan yang anda terima untuk dapat menyelesaikan pekerjaan (fungsi dan tugas) anda dengan baik?

Tabel 8. *Job Satisfaction Index*

No.	Pertanyaan
1.	Menyelesaikan pekerjaan (fungsi dan tugas) dengan baik merupakan suatu hal kebanggaan bagi saya.
2.	Saya menyukai pekerjaan (fungsi dan tugas) yang saya lakukan.
3.	Pekerjaan yang saya lakukan adalah penting.
4.	Seberapa puaskah anda dengan keterlibatan anda dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan anda?
5.	Seberapa puaskah anda dengan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan (fungsi dan tugas) yang lebih baik {kesempatan naik jabatan} dalam organisasi?
6.	Seberapa puas anda dengan pekerjaan anda?
7.	Seberapa puas anda dengan pendapatan (gaji, tunjangan, dan lainnya) yang anda peroleh?

Metode pengumpulan data menggunakan metode sensus, yaitu: suatu metode penelitian dimana keseluruhan populasi diamati tanpa kecuali. Selain itu juga dilakukan wawancara dengan staf mengenai informasi tambahan yang diperlukan.

Untuk memperoleh data yang relevan, digunakan kuesioner yang dibagikan pada waktu bulan April hingga bulan Juni 2015 yang ditujukan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian. Sebanyak 135 kuesioner yang disebarkan sesuai jumlah PNS di BB Pascapanen, sebanyak 104 buah kuesioner yang kembali dalam waktu 5 minggu. Tingkat pengembalian (*respon rate*) dalam penelitian ini adalah 77,03%. Data ini yang kemudian digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini.

Metode Analisis Data

Uji kualitas data dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Uji validitas dilakukan dengan menghitung *Pearson Correlation* antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor pertanyaan. Hasil yang disyaratkan adalah harus terdapat korelasi yang signifikan antara masing-masing item indikator dengan total nilai indikator sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2006).

Untuk memenuhi syarat validitas adalah dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk derajat bebas = $n-2$. Pada penelitian ini, jumlah data yang didapatkan dari hasil sensus sebanyak 104, sehingga besarnya derajat bebas adalah $104-2=102$. Dan dengan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$), sehingga diperoleh nilai r_{tabel} sebesar 0,195 jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai positif, maka butir pertanyaan dapat dikatakan valid (Ghozali, 2006).

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden dari waktu ke waktu yang diperoleh dengan cara menghitung koefisien alpha dengan

menggunakan metode uji statistik cronbach alpha (). Nilai alpha yang didapatkan kemudian dibandingkan dengan nilai batas reliabilitas minimum yaitu 0,6 dan jika nilai reliabilitas di atas nilai tersebut, maka data dapat dipercaya keandalannya (Ghozali 2006 : 42).

Penghitungan nilai efektivitas *Human Capital* dilakukan dengan menghitung jumlah orang yang memberikan level jawaban tertentu (1 sampai 5), kemudian dihitung persentasenya dari semua jawaban yang ada.

- Presentase 65 % ke atas responden memberikan jawaban sangat setuju atau sangat puas (memberikan skor 5) dan memberikan jawaban setuju atau puas (memberikan skor 4) dapat dikategorikan bahwa *human capital system* yang diterapkan organisasi memiliki kondisi yang kuat (*strong*) dalam artian *human capital system* tersebut sangat efektif membantu pencapaian visi dan misi organisasi.
- Presentase 30% ke atas jumlah responden memberikan jawaban kurang setuju atau kurang puas (memberikan skor 3) maka organisasi dikategorikan netral dan dibutuhkan peningkatan komunikasi akan *human capital system* yang diterapkan organisasi untuk memperbaiki efektivitas sistem tersebut dalam membantu pencapaian visi dan misi organisasi.
- Presentase 35% ke atas jumlah responden memberikan jawaban tidak setuju atau tidak puas dan sangat tidak setuju atau sangat tidak puas (memberikan skor 2 atau 1) maka *human capital system* yang diterapkan organisasi dikategorikan lemah (*challenge*) dengan artian *human capital system* tersebut sangat tidak efektif dalam pencapaian visi dan misi organisasi, sehingga disarankan untuk merubah *human capital system* yang diterapkan oleh organisasi tersebut dan meningkatkan komunikasi untuk mencapai penerapan *human capital system* secara optimal.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden dari waktu ke waktu, yang diperoleh dengan cara menghitung koefisien alpha yang dihitung dengan metode *cronbach alpha* (). Nilai koefisien alpha yang didapatkan dari hasil uji reliabilitas sebesar 0,94 (nilai batas reliabilitas minimum 0,6) menunjukkan bahwa indikator yang ada dapat dipercaya keandalannya.

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

		N	%
Cases	Valid	100	96.2
	Excluded ^a	4	3.8
	Total	104	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.948	42

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa pertanyaan ke-1 sampai dengan pertanyaan ke-42 memenuhi syarat validitas, karena nilai r_{hitung} lebih dari $r_{tabel}(0,195)$ dan bernilai positif. Kesimpulan yang dapat diambil adalah semua aspek indikator *Leadership and Knowledge Management Index*, *Results-Oriented Performance Culture Index*, serta *Talent Management Index* dinyatakan valid, sehingga alat kuesioner tersebut layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 10. Hasil Uji Validitas

Pertanyaan ke-	Nilai r_{hitung}	Pertanyaan ke-	Nilai r_{hitung}	Pertanyaan ke-	Nilai r_{hitung}
1	0.5599	15	0.6027	29	0.6119
2	0.4070	16	0.6260	30	0.7618
3	0.4040	17	0.6076	31	0.5664
4	0.5986	18	0.6623	32	0.5920
5	0.3888	19	0.5308	33	0.5421
6	0.4790	20	0.5082	34	0.4843
7	0.4691	21	0.5350	35	0.5539
8	0.5635	22	0.5439	36	0.6917
9	0.4018	23	0.4332	37	0.5760
10	0.5896	24	0.6201	38	0.6567
11	0.5839	25	0.7839	39	0.6311
12	0.4772	26	0.6255	40	0.6299
13	0.3899	27	0.6641	41	0.7405
14	0.2644	28	0.7048	42	0.5579

Berdasarkan hasil pengolahan data, penilaian *human capital* untuk Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Penilaian *Human Capital* BB-Pascapanen

No.	HCAAF Survey Indices	Score (%)		
		Positif (Sangat Efektif)	Netral (Efektif)	Negatif (Tidak Efektif)
1.	Leadership and Knowledge Management	80,917	15,089	3,0326
2.	Results-Oriented Performance Culture	76,305	17,926	4,945
3.	Talent Management	78,966	16,827	3,005
4.	Job Satisfaction	84,478	12,912	1,099

1. *Leadership and Knowledge Management System*

Skor positif sebesar 80,917% pada *Leadership and Knowledge Management System* menunjukkan bahwa *human capital management* berdasarkan teknik kepemimpinan dan manajemen pengetahuan yang telah diterapkan oleh Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian (BB-Pascapanen) sangat efektif dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan BB-Pascapanen. Seluruh pegawai yang menduduki jabatan sebagai pemimpin/atasan telah memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan dalam dokumen standar kompetensi jabatan, sehingga kepemimpinan dapat berjalan secara optimal.

Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, serta memiliki tingkat motivasi dan komitmen yang tinggi dalam bekerja. Pemimpin mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan organisasi kepada para pegawainya secara efektif, kemudian melakukan evaluasi akan pencapaian dari visi, misi, dan tujuan BB-Pascapanen secara berkala.

Pemimpin pun mampu mempertahankan lingkungan pembelajaran yang mendorong peningkatan kinerja, serta menyediakan sarana untuk berbagi pengetahuan (*critical knowledge*) keseluruhan anggota organisasi. Pemimpin mendukung manajemen pengetahuan melalui investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan BB-Pascapanen.

2. *Results-Oriented Performance Culture System*

Skor positif sebesar 76,305% pada *Results-Oriented Performance Culture System* menunjukkan bahwa *human capital management* berdasarkan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil (kinerja) yang telah diterapkan oleh BB-Pascapanen sangat efektif dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan BB-Pascapanen.

Hal ini menunjukkan bahwa BB-Pascapanen memiliki dukungan berupa kondisi lingkungan kerja yang menjamin kenyamanan dalam bekerja berdasarkan kondisi yang dipersyaratkan dalam dokumen persyaratan lingkungan kerja;

diterapkannya sistem pembagian pekerjaan, baik secara tim maupun individu, dimanasetiap pegawai dipastikan paham terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; serta terjalinnya kerjasama yang sinergis dari masing-masing anggota organisasi, sehingga pegawai BB-Pascapanenmemiliki kinerja tinggi yang sinergis dengan pencapaian visi, misi,dan tujuan BB-Pascapanen.

Hasil dari pembagian pekerjaan tersebutakan di-reviewpada setiap awal tahun, dimana BB-Pascapanen memberlakukan pemberian *reward and punishment* berkaitan dengan hasil penilaian kinerja tersebut. Pemberlakuan *reward and punishment* ini sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010.

3. *Talent Management System*

Skor positif sebesar 78,966%pada *Talent Management System* menunjukkan bahwa *human capital management* berdasarkan manajemen kompetensi yang telah diterapkan oleh BB-Pascapanen sangat efektif dalam mendukung pencapaian visi, misi,dan tujuan BB-Pascapanen. Hal ini menunjukkan bahwa BB-Pascapanen telah menerapkanprogramyang dapat menarik memperoleh, memacu, dan mempertahankan pegawai (*talent*) yang berkualitas tinggi sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan BB-Pascapanen.

Pada setiap jabatan yang terdapat dalam BB-Pascapanen mempunyai standar kompetensi tertentu yang telah ditetapkan. Setiap orang yang menduduki jabatan tertentu akan dibandingkan kompetensinya dengan persyaratan kompetensi yang ada, jika ada kompetensi yang belum dimiliki, maka kebutuhan pendidikan atau pelatihan tersebut akan diinventarisir ke dalam dokumen gap kompetensi yang akan dijadikan sumber bahan untuk program pengembangan kompetensi sumberdaya manusia ke depan.

4. *Job Satisfaction System*

Skor positif sebesar 84,478% pada *Job Satisfaction System* menunjukkan bahwa *human capital management* berdasarkan kepuasan kerja yang telah diterapkan oleh BB-Pascapanen sangat efektif dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan BB-Pascapanen.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BB-Pascapanen menyukai akan pekerjaannya, menganggap penting pekerjaan yang dilakukannya, serta pegawai memiliki keterlibatan dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh dengan pekerjaannya, sehingga pegawai tersebut merasa puas akan tanggung jawab yang dimilikinya serta merasa bangga ketika tugas dan pekerjaannya diselesaikansecara baik, dimana pegawai memiliki keyakinan bahwa hasil kinerjanya tersebut mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan BB-Pascapanen. Selain itu, kepuasan pegawai BB-Pascapanen terhadap pekerjaannya mencerminkan tingkat kepuasan atas gaji dan insentif yang diperolehhuntutanggung jawab yang telah dilaksanakan oleh pegawai BB-Pascapanen.

5. SIMPULAN

Kesimpulan

Human Capital Management Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian (BB-Pascapanen) berdasarkan *Leadership and Knowledge Management System, The Results-Oriented Performance Culture System, Talent Management System, dan Job Satisfaction System* sangat efektif (kategori kuat) dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan BB-Pascapanen.

Saran

1. Perlu dipelihara dan ditingkatkan kedepannya untuk dapat menunjang peningkatan kinerja BB-Pascapanen secara optimal dalam pencapaian status sebagai lembaga penelitian berkelas dunia, berbasis sumber daya domestik mendukung ketahanan pangan serta peningkatan nilai tambah, daya saing dan ekspor, yang akan dicapai dengan melaksanakan kegiatan penelitian dan pengembangan teknologi pascapanen.
2. Pentingnya kualitas sumberdaya manusia yang tercermin dalam skor Efektivitas Human Capital mengisyaratkan pentingnya dilakukannya Human Capital Assessment dalam setiap instansi pemerintahan, disamping telah diterapkannya pengukuran Indeks Penerapan Nilai-nilai Budaya Kerja sebagai pelaksanaan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/Kep/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara yang tidak menyentuh sistem manajemen pengetahuan dan sistem kepuasan kerja.

Keterbatasan penelitian dan Penelitian Lanjutan

Human Capital Asesment (HCAAF) Survey Indicies baru dilakukan pada BB-Pascapanen saja, instrumen penelitian ini dapat diujikan pada instansi lain untuk melihat konsistensi atas nilai reliabilitas dan validitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Federal Employee Viewpoint Survey Results: Employee Influencing Change. 2014. United States Office of Personnel Management.
- Ghozali, H. I., 2006. Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS, Cetakan IV, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indeks ketahanan pangan RI keok dari Filipina dan Vietnam. <http://kabarbisnis.com/read/2856524/indeks-ketahanan-pangan-ri-keok-dari-filipina-dan-vietnam>. diakses pada tanggal 24 Mei 2015.
- Moeharino. 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Ruky, V. 2009. Islamic Human Capital dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Schultz, Theodore, W. 1961. *Investment in Human Capital*. The American Economics Review, No 51. March 1961.

The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF): System, Standards, Metrics, and Survey. 2016. United States Office of Personnel Management.

Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Gelora Aksara Pratama. Bandung.