

# PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR MELALUI KOMPETENSI

Oleh, Yuriko Abdussamad  
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo

## ABSTRAK

Reformasi bidang manajemen publik pada gilirannya akan berdampak pada tuntutan kualifikasi atau kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam lembaga pemerintah. Dalam hal ini, pengembangan sumber daya manusia aparatur di sektor publik pada masa kini dan pada masa yang akan datang harus diarahkan kepada penataan kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Pada level manager, kelemahan yang umumnya dihadapi adalah terutama pada kurangnya pemahaman terhadap kualifikasi yang seharusnya dimiliki oleh setiap level manager dalam organisasi. Dalam konteks ini, kualifikasi yang dimaksud sebenarnya adalah adanya standar kompetensi yang disepakati bersama.

**Kata Kunci; Pengembangan, SDM, Aparatur dan Kompensasi**

## PENDAHULUAN

Perubahan paradigma administrasi dalam menghadapi era globalisasi saat ini perlu dilakukan pada berbagai dimensi. *Dimensi pertama*, menyangkut perilaku birokrasi. Perilaku birokrasi baik individual maupun institusional sangat dipengaruhi oleh pandangan terhadap “kekuasaan” (*power/authority*). *Dimensi kedua*, reorientasi dalam filosofi administrasi negara itu sendiri. Dilihat dari dimensi ini, pendayagunaan aparatur negara meliputi tiga hal, yaitu:

- 1)Pengenalan secara mendalam berbagai “*basic fundamentals*” tentang administrasi baik yang menyangkut komponen maupun elemennya dengan cara berpikir sistematis dan rasional;
- 2)Merupakan berbagai paradigma untuk pegangan dalam operasional basic fundamentals sebagai instrumen analisis;
- 3)Penetapan obyek penerapan yang dipandang kritis dalam keberhasilan upaya yang meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas aparatur negara.

*Dimensi ketiga*, terkait dengan trend yang terjadi di dunia saat ini, yang meliputi trend bergesernya model pemerintahan otoritarian ke arah pemerintahan yang demokratis, trend globalisasi disegala bidang terutama bidang ekonomi (perdagangan bebas) dan informasi teknologi (*information technology*), serta trend *good governance*. Perubahan paradigma administrasi publik tengah mengalami perubahan dan pergeseran dari pemerintahan yang otoriter/tirani menuju pemerintahan yang mengedepankan kehendak rakyat (demokratis) untuk mewujudkan sebuah masyarakat madani (*civil society*).

Masyarakat madani (*civil society*) adalah masyarakat yang memiliki peradaban plural (beragam), menjunjung tinggi Hak Asasi Manusia dan demokratis. Masyarakat madani merupakan salah satu “kaki” dari tiga kaki *good governance*, dan karenanya masyarakat madani ini mempunyai peran sangat strategis dalam menciptakan pemerintahan yang baik. Aktualisasi *good governance* dalam reformasi aparatur negara, melalui optimalisasi peran dan fungsi tiga domain, yaitu sektor public, privat dan civil society, berdasarkan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, keterbukaan, berdasarkan hukum serta adanya jaminan perlakuan yang adil dan setara (*fairness*).

Terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan cita-cita dari negara Keastuan Republik Indonesia. Pemerintahan seperti itu dilandasi oleh tegaknya prinsip-prinsip seperti supremasi hukum, profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi, baik dalam pengelolaan kebijakan maupun dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Pelayanan masyarakat dilakukan secara prima (*excellent services*), yaitu transparan, berkualitas, efisien, demokratis dan berkeadilan. Kinerja aparatur dalam sistem pemerintahan yang demokratis sangat ditentukan oleh seberapa jauh rakyat memperoleh akses pelayanan yang sama tanpa dibedakan asal-usul, etnis, agama, maupun aspirasi politiknya. Dalam rangka itu, sumber daya aparatur pemerintahan yang netral dari kekuatan-kekuatan politik yang ada sangat diperlukan bagi tata pemerintahan yang baik dan beribawa (*good governance*).

## PERMASALAHAN

Dalam sistem pemerintahan Republik Indonesia, kebijakan pengembangan sumber daya aparatur negara ini telah dituangkan dalam berbagai peraturan perundang-undangan mulai dari Peraturan Pemerintah (PP) sampai Peraturan Daerah (Perda) dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Dalam peraturan tersebut, umumnya ditegaskan bahwa upaya peningkatan kualitas aparatur negara dilakukan dengan memperbaiki kesejahteraan dan profesionalisme serta memberlakukan sistem karier berdasarkan prestasi kerja dengan prinsip pemberian penghargaan dan sanksi, meningkatkan fungsi dan profesionalisme birokrasi dalam melayani

masyarakat dan akuntabilitasnya dalam mengelola kekayaan negara secara transparan, bersih dan bebas dari penyalahgunaan.

Yang dimaksud dengan sistem karier adalah suatu sistem kepegawaian dengan pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedangkan dalam pengembangannya lebih lanjut didasarkan pada masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat obyektif lainnya yang turut menentukan. Dalam sistem karier dimungkinkan pemberian kenaikan pangkat tanpa ujian jabatan, dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan.

Sedangkan yang dimaksud dengan sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan seorang pegawai negeri sipil dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang telah dicapai oleh orang yang akan diangkat itu. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus ujian jabatan dan prestasinya itu harus terbukti secara nyata.

Pelaksanaan dari kedua sistem ini terkadang menimbulkan masalah manakala titik berat pertimbangan dalam pengangkatan pejabat lebih menekankan pada unsur pengabdiannya, dalam arti pangkat, masa kerja dan kesetiaan mendominasi pengambilan keputusan tanpa melihat secara seksama unsur kecakapan dan kemampuan.

Sampai saat ini dalam sistem pengangkatan pejabat di lingkungan pegawai negeri sipil, meskipun telah diatur dalam berbagai peraturan, masih seringkali menimbulkan persoalan. Ini terjadi karena adanya benturan antara ketentuan peraturan dengan kebijakan pengambil keputusan yang cenderung mengabaikan persyaratan-persyaratan tertentu di dalam suatu peraturan. Salah contoh yang sering kita dapati adalah pengangkatan pejabat pada suatu jabatan tertentu yang sebenarnya secara kualitatif tidak memenuhi syarat ideal untuk jabatan itu.

Memang diakui bahwa kemampuan manajerial tidak selalu ditentukan oleh latar belakang pendidikan. Namun akan lebih baik apabila, selain kemampuan manajerial juga dilengkapi dengan kemampuan teknis. Oleh karena dengan hanya semata-mata mengandalkan kemampuan manajerial dan mengabaikan kemampuan teknis, operasionalisasi tugas tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Sebagaimana telah diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai negeri sipil untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah memiliki kemampuan manajerial dan kemampuan teknis fungsional. Ini berarti bahwa seorang pegawai negeri sipil yang tidak memiliki kemampuan itu, tidak dapat diangkat untuk menduduki suatu jenjang jabatan struktural. Persoalannya adalah bagaimana mengukur bahwa seorang pegawai negeri sipil yang diangkat itu telah memenuhi kriteria itu, dan sebelum mengukur pun harus telah diketahui secara pasti uraian jabatan itu.

Satu-satunya perangkat yang ada sekarang yang mungkin dapat dijadikan rujukan untuk mengetahui hal itu adalah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), dimana satu-satunya unsur yang dapat dinilai sebagai tolok ukur kemampuan Pegawai Negeri Sipil adalah prestasi kerja. Sementara unsur lain, seperti : kesetiaan, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan, tidak berkaitan langsung dengan kemampuan. Komponen-komponen penilaian itu lebih banyak menilai sikap daripada kemampuan. Sehingga validitas DP3 sebagai alat ukur pembuktian kemampuan seseorang pegawai negeri sipil masih sangat lemah. Sementara itu, di dalam mengisi DP3 ini pun ada kecenderungan umum para atasan memberikan penilaian secara tidak obyektif, tetapi lebih cenderung emosional subyektif. Sehingga perangkat DP3 ini sangat sulit untuk dijadikan sebagai satu pengangan untuk menilai kemampuan seseorang.

Permasalahan pokok yang dihadapi dalam mengangkat seorang pegawai negeri sipil dalam suatu jabatan struktural adalah belum adanya kriteria yang jelas, rinci dan mudah ditafsirkan secara obyektif. Kriteria yang dipakai selama ini lebih cenderung kepada persyaratan formal administratif yang memang lebih mudah mengukurnya, seperti syarat pangkat tingkat dan jenis pendidikan formal, masa kerja, bukti kelulusan dari suatu diklat struktural, dan kedudukan atau pangkat dalam Daftar Urut kepangkatan (DUK).

Sejak dahulu dalam proses penilaian, masalah siapa penilai, merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian, karena penetapan mengenai hal ini erat hubungannya dengan persoalan apakah penilaian itu obyektif atau tidak. Pada umumnya manusia dalam kegiatan penilaian, selalu dipengaruhi sedikit banyaknya oleh unsur obyektif. Bertindak dan berpikir secara obyektif adalah suatu yang sulit untuk merealisirnya. Betapa sukarnya mengadakan penilaian pegawai secara obyektif, diakui oleh Louis A. Allen sebagai berikut:

“Kebanyakan diantara kita mempunyai pendapat yang pasti mengenai kesanggupan bawahannya masing-masing. Sayangnya, penilaian ini tidak selalu mempunyai dasar baik. Suatu kecenderungan dari manusia adalah untuk membiarkan emosi-emosi pribadi mempengaruhi pendapat yang baik. Seringkali kesan kita tentang seseorang didasarkan atas suatu khasiat khusus”.

Parker dan Kleemeir, juga memberikan gambaran yang serupa. Mereka berkata, “Penilaian adalah tidak mudah.....suatu sistem penilaian yang memuaskan setiap orang adalah sesuatu yang jarang”.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas, maka perlu diupayakan melalui pengembangan kompetensi agar tercipta aparatur yang memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya masing-masing (*apparatus based competence*).

### **Memahami Konsep Kompetensi (*To understand of Competence*)**

Kata “Kompetensi” memiliki banyak pengertian yang masing-masing menyoroti aspek dan penekanan yang berbeda. Pengertian kompetensi yang diajukan oleh masing-masing pengamat didasarkan pada hasil penelitian dan atau pengamatan. Namun pada dasarnya terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan perilaku (*personal attributes*).

Dengan demikian secara umum, kompetensi diartikan sebagai tingkat keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku yang dimiliki oleh seorang individu dengan melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam organisasi. Secara teoritis, konsep kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis pada tahun 1982 yang mendefinisikan kompetensi sebagai “kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan”.

Menurut Rotwell, kompetensi adalah sebuah wilayah dari pengetahuan atau kemampuan yang kritis untuk produksi ke pengeluaran (*an area of knowledge or skill that is critical for production to outputs*). Kompetensi menurut Rotwell dapat dibedakan menjadi empat yakni:

1. Kompetensi teknis (*technical competence*), yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
2. Kompetensi manajerial (*managerial competence*), adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi.
3. Kompetensi sosial (*social competence*), yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.
4. Kompetensi intelektual/strategik (*intellectual/strategic competence*), yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategik dengan visi jauh ke depan.

### **Jenis-Jenis Kompetensi (*The Kinds of Competence*)**

Kompetensi dapat berupa kelakuan (*personal*) yang sering yang sering dikenal sebagai kompetensi pribadi, kompetensi dasar kerja atau kompetensi kerja, kompetensi permulaan dan kompetensi pelaksanaan.

1. Kompetensi pribadi, adalah tingkah laku yang mendasari karakteristik individu yang dibawa ke dalam pekerjaan mereka. Mereka biasanya memiliki “keterampilan yang ringan”. Kompetensi pribadi ini terdiri dari beberapa karakteristik sebagai keterampilan pribadi, kepemimpinan, keterampilan analitis dan orientasi prestasi. Jenis kompetensi ini digunakan dalam proses pelaksanaan manajemen, seleksi dan pengembangan.
2. Kompetensi kerja, mengarahkan pada pengharapan pelaksanaan pekerjaan dan standar produksi yang dikhususkan kepada pekerja untuk diharapkan dapat dicapai. Semua itu diperoleh dari tingkah laku eksplisit atau pernyataan yang berdasarkan pada hasil. Perhitungan adalah pada pengaruh dibanding dengan usaha dengan pengaruh dibanding masukan. Jenis kompetensi ini digunakan pada sistem NVQ (*National Vocational Qualification*; kualifikasi kejuruan nasional) yang semuanya mengarah pada “standar referensi patokan pelaksanaan kerja” dan dikembangkan oleh “analisis fungsional” peran perorangan yang diharapkan dan standar yang ingin di capai. kedua kompetensi tersebut (kompetensi pribadi dan kompetensi kerja) memiliki sesuatu yang umum yang berkaitan dengan kegiatan nyata. Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua kompetensi tersebut memusatkan perhatian pada tingkah laku dan bukan pada tingkat pengetahuan dan keterampilan.
3. Kompetensi generik (umum), kompetensi dapat menjadi generik secara merata, jika diterapkan pada semua orang pada bidang tertentu seperti manajemen lepas pada organisasi tempat mereka bekerja. Semua dapat diorganisasikan secara umum dan diterapkan kepada semua staf (kompetensi inti), atau berfokus pada pekerjaan khusus atau kategori pekerja seperti manajer, dokter gigi, staf profesional atau staf administrasi.
4. Kompetensi permulaan dan pelaksanaan, perbedaan kompetensi permulaan dan pelaksanaan dikemukakan oleh Boyatzis. Kompetensi permulaan adalah kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan tidak membedakan antara pekerjaan level tinggi dan rendah. Kompetensi pelaksanaan yang membuat perbedaannya.

### **Adaptasi Teknologi (*Adapting of Technology*)**

Selama kita berada pada tingkat abstrak, terdapat kesepakatan umum dinantara para ahli bahwa teknologi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, dan poses yang dibutuhkan untuk mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Teknologi menurut Charles Perrow adalah tindakan yang dilakukan seorang individu terhadap sebuah obyek, dengan atau tanpa bantuan alat atau perlengkapan mekanis, untuk membuat perubahan tertentu pada obyek tersebut. Apabila diidentifikasi secara umum mengenai kompetensi jabatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, memang cukup banyak dan senantiasa berkembang sesuai dengan perjalanan sejarah peradaban manusia. Namun berdasarkan hasil kajian dari beberapa lembaga kajian terkemuka, ada beberapa kompetensi yang paling tidak harus dimiliki oleh setiap pemimpin:

#### **a. Development Dimensions International (DDI)**

Development Dimensions International (DDI) membagi karakter kompetensi unggulan menurut lingkungannya, menjadi tiga kelompok yaitu lingkup organisasi, lingkup team, dan lingkup personal.

#### b. Management Skill Analysis (MSA)

Pendekatan Management Skill Analysis (MSA) ini didasarkan pada kerangka MEF (management Excellence Framework) yaitu suatu kerangka manajemen paripurna yang terdiri dari duabelas (12) fungsi manajemen dan sepuluh (10) karakteristik manajemen unggulan. Konsep kompetensi dari MEF ini membagi level pegawai ke dalam tiga tingkatan yaitu eksekutif, manager, dan supervisor.

#### c. Civil Service College (CSC)

Konsep Civil Service College (CSC) dapat digunakan untuk mencoba mengukur standar kompetensi sumber Daya Manusia Aparatur pemerintah daerah. Konsep Civil Service College (CSC) membagi tiga level manajer yang mempunyai peran sebagai *key result area*. Hal ini bermanfaat untuk memfokuskan hasil dalam pekerjaan pegawai, dan membantu dalam merencanakan pekerjaan. Ketiga level tersebut meliputi:

**Pertama**, Manajemen Puncak, yang berpartisipasi dalam tim manajemen organisasi dan mengelola kegiatan untuk menjamin keberhasilan organisasi secara keseluruhan dan memberikan pelayanan kepada pelanggan;

**Kedua**, Manajemen Tingkat Menengah, mempunyai fungsi spesifik tim adalah menyampaikan pelayanan kepada pelanggan di dalam dan di luar organisasi sesuai dengan tujuan dan sasaran. Manajemen Tingkat Menengah menginterpretasikan dan mengimplementasikan strategi untuk mencapai hasil dan memberikan nasihat teknis dan tuntutan seluruh organisasi;

**Ketiga**, Manajemen Lini Pertama/Bawah, yang merupakan manajemen tingkat pertama dalam organisasi. Fokusnya adalah pemberian dukungan dan pelayanan kepada pelanggan (sektor internal dan eksternal) sehari-hari.

### Mengukur Kinerja (Measuring for Performance)

Penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman mengenai knowledge, skill, expertise dan behaviour yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara baik dan juga berdasarkan pada analisis yang lebih lanjut mengenai sikap dan perilaku yang bersesuaian dengan kriteria masing-masing area yang dimaksud.

Analisis kompetensi bertujuan untuk mendefinisikan kriteria tersebut. Dan sehubungan dengan itu analisis tersebut dapat dijalankan berbeda dengan analisis yang dijalankan untuk mendefinisikan prinsip-prinsip akuntabilitas, tugas-tugas utama dan tujuan. Hal biasanya sesuai dengan *job holder*. Analisis kompetensi biasanya dilaksanakan dengan cara atau dengan teknik “wawancara terstruktur” (Michael Armstrong, 2007:70), meskipun pendekatan workshop dapat juga diadopsi dimana sejumlah ahli manajemen bersama-sama menganalisis sebuah pekerjaan atau *job family*. Berbagai literatur lain menunjukkan bahwa selain analisis kompetensi melalui wawancara terstruktur, ada juga teknik lainnya yang juga lazim digunakan adalah analisis kompetensi berdasarkan *critical incident technique, repertory grid analysis dan job competence assessment*.

### PEMECAHAN MASALAH

Salah satu konsekuensi pandangan bahwa sumber daya manusia merupakan *resource* yang paling strategis yang terdapat dalam organisasi adalah investasi insani (*human investment*) merupakan investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi. Antara lain, dengan penyisihan dan penyediaan dana untuk kepentingan pelatihan dan pengembangan. Sondang Siagian mengatakan, “kiranya relevan menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan karena organisasi yang mengalami kurang berhasil, kemunduran, atau kesulitan finansial, biasanya disebabkan manajer/pimpinan mengurangi atau mungkin meniadakan sama sekali anggaran untuk pelatihan dan pengembangan pegawai. Kebijakan yang patut ditempuh adalah tetap menyelenggarakan kegiatan pelatihan dan pengembangan ketika organisasi menghadapi banyak permasalahan dan kesulitan”.

#### A. Kebijakan Pembinaan Sumber Daya Aparatur

Upaya pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur juga dapat dilakukan melalui program diklat sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, pasal 31 yang menyatakan bahwa “untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan”.

Undang-undang tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), pada pasal 2 yang menyatakan bahwa diklat bertujuan : meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi, menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi kepada pelayanan, pengayoman serta pemberdayaan masyarakat, dan menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

#### B. Arah dan Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Untuk menganalisis arah dan strategi pengembangan sumber daya aparatur, kiranya perlu disimak berbagai hal atau faktor kunci keberhasilan (*critical success factors*) yang meliputi pengembangan sistem kepegawaian yang “*unified*”, proporsional dan rasional, pengembangan sistem manajemen kepegawaian yang mampu mengantisipasi perkembangan lingkungan strategik, dan memantapkan profesionalitas PNS yang seimbang dengan kebutuhan organisasi, pengembangan karier dan kesejahteraan pegawai.

Pengembangan sistem kepegawaian yang *unified*, proporsional dan rasional merupakan bagian dari reformasi sistem kepegawaian (*Personnel System Reform*). Secara keseluruhan reformasi sistem kepegawaian ini ditujukan untuk terwujudnya demokratisasi, desentralisasi dan pengembangan sistem kepegawaian yang dititikberatkan kepada “*merit system*”, mengarahkan sistem pengembangan sumber daya aparatur dengan sasaran utama untuk menjelaskan kinerja pegawai sesuai dengan standar kompetensi melalui kajian organisasional, okupasional maupun individual, dan menyusun desain prakondisi sistem kepegawaian, antara lain:

1. Penyusunan klasifikasi jabatan PNS secara rasional, sebagai bahan penyusunan peta jabatan pada setiap satuan organisasi baik pusat maupun daerah.
2. Penyusunan standar kompetensi jabatan PNS sebagai tolok ukur kinerja PNS.
3. Penyusunan sistem penilaian kinerja pegawai yang berorientasi pada standar kompetensi dan misi organisasi.

### **C. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur**

Sumber daya aparatur yang berkualitas merupakan prasyarat dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan negara serta pemerintah kepada masyarakat. Dan agar setiap upaya pembinaan kearah peningkatan kualitas aparatur pemerintah mencapai sasaran dan menjadi relevan dalam menjawab tuntutan reformasi pada pencapaian standar kompetensi baik bagi aparatur pemangku jabatan struktural, fungsional maupun staf/pegawai non-jabatan.

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan individual untuk menunjukkan hasil kerjanya sesuai dengan standar yang diperlukan. Fokus utama kompetensi adalah kapasitas atau perilaku yang dibawa oleh seorang pegawai/staf ke dalam jabatannya untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan efektif. Dalam hubungan ini perlu ada penetapan standar kompetensi yang dimaksudkan agar sumber daya aparatur (SDA) memiliki acuan yang jelas dalam lima (5) tipe karakteristik kompetensi, yaitu : motif (*motive*), sifat (*traits*), konsep pribadi (*self-concept*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) (Spencer and Spencer, 2008). Aparatur yang bersangkutan harus selalu mengacu kepada standar yang telah ditetapkan ini. Hal ini penting agar modal pengetahuan, keahlian dan perilaku yang dimiliki oleh sumber daya manusia aparatur serta pengembangannya dapat memiliki kontribusi yang signifikan untuk mencapai *aims, objective, indicator, dan targets* organisasi.

Penetapan standar kompetensi juga merupakan langkah mempertegas dan memperjelas kualifikasi dalam melaksanakan tugas-tugas atau tanggung jawabnya sesuai dengan kompetensi. Kompetensi memiliki multi fungsi yang berguna sebagai acuan dalam rangka : seleksi (*selection/recruitment*), kompensasi (*compensation*), observasi/pelatihan (*observation/coaching*), penilaian kinerja (*performance appraisal*), penilaian kebutuhan pendidikan dan organisasi (*organizational alignment*), perencanaan karier (*career planning*), perencanaan suksesi (*succession planning*), dan promosi/penempatan (*promotion/placement*).

Tujuan terakhir diklat PNS seperti yang dinyatakan dalam PP Nomor 101 Tahun 2000 tersebut adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS, menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat, dan menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Upaya-upaya peningkatan tersebut diimplementasikan lebih lanjut melalui penyelenggaraan serangkaian diklat struktural dan fungsional. Diklat struktural tersebut merupakan diklat yang dipersiapkan untuk pegawai yang akan menduduki jabatan struktural tertentu, sedangkan diklat fungsional adalah diklat yang dipersiapkan untuk pegawai yang akan menduduki jabatan fungsional tertentu. Khusus untuk diklat struktural, kompetensi tersebut dinyatakan dalam penekanan-penekanan masing-masing diklat struktural tersebut : Diklat Pim Tingkat III (Diklat Kepemimpinan), menekankan pada kepemimpinan dan bimbingan serta penguasaan pengetahuan dan keterampilan pelaksanaan pekerjaan, pengelolaan kegiatan dan program; Diklat Pim Tingkat II, menekankan pada kepemimpinan dan bimbingan serta penguasaan pengetahuan dan keterampilan pembinaan strategi penataan program; dan Diklat PIM Tingkat I, menekankan pada kepemimpinan dan pembinaan serta kedalaman pola pikir dan wawasan secara terpadu baik dalam lingkup nasional, regional maupun internasional guna kelangsungan dan peningkatan kehidupan bangsa.

Pengembangan sumber daya aparatur (SDA) yang didasarkan pada standar kompetensi memerlukan adanya penyesuaian-penyesuaian dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur. Arah, pendekatan dan materi diklat pegawai negeri sipil dalam mengatasi kesenjangan kompetensinya (*competency gap*). Oleh

karena itu, strategi penyelenggaraan diklat PNS diarahkan pada diklat yang didasarkan pada kompetensi (*competence-based training*).

## KESIMPULAN

Reformasi bidang manajemen puublik pada gilirannya akan berdampak pada tuntutan kualifikasi atau kompetensi sumber daya manusia dala lembaga pemerintah. Dalam hal ini pengemabangan SDM aparatur di sektor publik pada masa kini dan masa yang akan datang harus diarahkan kepada penataan kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya. Persoalan utama yang dihadapi pemerintah pada semua tingkatan saat ini adalah karena sebagian besar bertumpu pada lemahnya kemampuan sumber daya manusia aparatur, baik pada level manajer, terlebih lagi pada sumber daya manusia non manajerial.

Pada level manajer, kelemahan yang umumnya dihadapi adalah terutama pada kurangnya pemahaman terhadap kualifikasi yang seharusnya dimiliki oleh setiap level manager dalam organisasi. Dalam konteks ini, kualifikasi yang dimaksud sebenarnya adalah adanya standar kompetensi yang disepakati bersama.

Selama ini memang tidak ada standar kompetensi di negara kita, sehingga kadar mutu seseorang hanyalah memberi (*given*), sebuah pemberian dan bukan ssesuatu yang harus direbut. Tolok ukur yang dipakai untuk mengukur kadar mutu sumber daya manusia (SDM) aparatur bukanlah dari sudut kompetensi tetapi lebih kepada lama kerja dan jabatan. Celakanya, banyak orang/pegawai yang telah mengantongi jam kerja yang tinggi selalu merasa lebih baik kompetensinya dari pegawai yang baru masuk. Inovasi dan kreativitas tidak akan pernah mendapatkan tempat.

Diperlukan spirit kemajuan untuk merubah standar kompetensi. Banyak keputusan yang harus diambil tanpa harus kaku menunggu fakta. Saat ini organisasi dihadapkan pada pilihan melakukan perubahan yang direncanakan atau dipaksa untuk berubah. Untuk mengendalikan masa depan, organisasi harus dapat mengelola perubahan dengan baik.

Untuk melengkapi criteria tersebut, Peter Drucker mengingatkan kita semua bahwa “*Ancaman utama yang dihadapi oleh organisasi di masa depan bukanlah turbulensi (pergolakan/kekacauan), akan tetapi yang paling berbahaya adalah jika organisasi dikelola dengan menggunakan logika masa lalu*”. Disinilah perlunya perubahan, termasuk keinginan untuk berubah dengan membuat standar kompetensi yang kompetitif dan *up to date*.

Peningkatan daya saing sumber daya manusia (SDM) aparatur dapat dilakukan melalui pengembangan standar kompetensi tersebut. Oleh karena itu segala kemampuan pemerintah saat itu harus diarahkan kepada upaya-upaya yang sistematis dan terencana untuk mencoba membangun standar kompetensi, agar kita semua tidak terjebak pada pengelolaan sumber daya manusia aparatur dengan menggunakan logika masa lalu. Hidup ini penuh kejutan, tetapi kalau kita dapat melakukan yang terbaik maka kita boleh tidur dengan hati nurani yang jelas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Drucker, Peter. 2007. *Eksekutif Yang Efektif*. Erlangga, Jakarta.
- Faulkner, David and Bowman, Cliff. 2007. *The Essence of Competitive Strategy, Strategi Kompetitif*. Andi, Yogyakarta.
- Locke, Edwin A dan Associates. 2007. *Esensi Kepemimpinan*. Mitra Utama, Jakarta.
- Manullang, M. 2008. *Management Personalia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Osborne, David dan Gaebler, Ted. 1995. *Mewirauahakan Birokrasi*. PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasinya*. Arcan, Jakarta.
- Salim, Emil dkk. 2007. *Manajemen Dalam Era Globalisasi*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Abad 21*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Zainun, Buchari. 2008. *Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia*. CV. Haji Masagung, Jakarta.