

EVALUASI KEBIJAKAN PENYUSUNAN STANDAR KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL

Oleh:
Ratminto

Abstracts

Competency is one of the most crucial factors in managing human resources, in order to produce the greatest value for the key stakeholders. This article critically reviews the policy of the Indonesian Government in formulating the competencies standard for the civil servant leaders.

Key words: Competency, managerial skills and organizational competitiveness.

PENGANTAR

Kompetensi adalah merupakan salah satu konsep penting dalam studi manajemen sumber daya manusia. Penguasaan kompetensi yang tepat adalah merupakan prasyarat yang harus ada dalam pemenuhan aspirasi stakeholders, sehingga dapat diwujudkan organisasi yang responsif dan akuntabel. Untuk itu, di dalam artikel ini dicoba untuk dilakukan review teori kompetensi dan evaluasi terhadap kebijakan kompetensi pegawai negeri, khususnya penyusunan standar kompetensi jabatan struktural.

KONSEPSI KOMPETENSI

Definisi yang paling sederhana tentang kompetensi telah dirumuskan oleh Nankervis, Compton dan McCarthy (1996: 158), sebagai ciri-ciri atau karakteristik yang me-

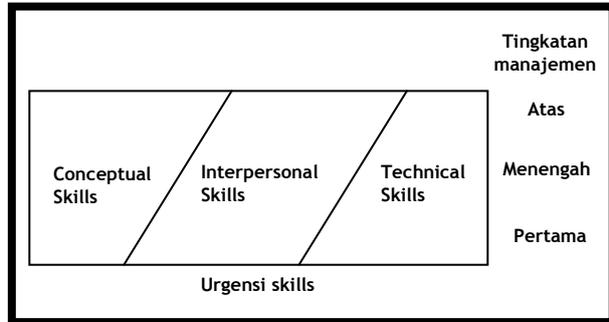
nyebabkan terjadinya efektivitas pekerjaan. Kompetensi ini biasanya diukur berdasarkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*ability*) atau yang biasa disebut sebagai **KSA**. Ada juga yang menambahkan aspek krusial lain seperti pengalaman, sikap, dan perilaku dalam pekerjaan (Nankervis, Compton dan McCarthy, 1996). Dalam beberapa literatur ditambahkan juga aspek-aspek sekunder seperti kondisi kesehatan fisik dan status hukum seseorang. Sementara itu dalam literatur terakhir sering ditambahkan imparialitas atau netralitas seseorang terhadap kelompok kepentingan atau afiliasi politik tertentu sebagai indikator kompetensi.

Beberapa aspek krusial lain yang sudah diidentifikasi di dalam alinea terdahulu, seperti misalnya sikap, perilaku dan netralitas; dapat disebut sebagai perilaku (*behaviour*). Sementara kesehatan dan

status hukum sebagaimana juga telah dituliskan di alinea terdahulu adalah merupakan aspek sekunder. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator pokok kompetensi terdiri dari empat aspek pokok, yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*ability*), serta perilaku (*behaviour*), yang dapat disingkat sebagai **KSAB**.

Dalam kaitannya dengan kompetensi seorang manajer, dalam literatur manajemen biasanya dinyatakan bahwa secara umum seorang manajer harus memiliki tiga jenis keterampilan, yaitu: keterampilan konseptual, keterampilan hubungan antar manusia, dan keterampilan teknis. Seorang manajer harus memiliki tiga jenis keterampilan tersebut, tetapi untuk setiap tingkatan manajemen yang berbeda dituntut proporsi keterampilan yang berbeda pula. Semakin tinggi tingkat manajemen seorang manajer, maka dia harus memiliki keterampilan konseptual semakin banyak dan keterampilan hubungan antar manusia serta keterampilan teknis yang semakin sedikit. Sebaliknya, semakin rendah tingkat manajemen seorang manajer, maka manajer tersebut harus memiliki keterampilan teknis dan keterampilan hubungan antar manusia yang semakin banyak dan keterampilan konseptual yang semakin sedikit. Hal ini dapat diilustrasikan dalam gambar 1 di bawah ini.

Gambar 1
Tingkatan Manajemen Dan Urgensi Skills



Sumber: Robbins, Bergmann & Stagg (1977: 19)

Dalam perkembangannya, Macaulay & Lawton (2006) membedakan kompetensi dengan keahlian (*virtue*). Di dalam tulisannya dinyatakan bahwa keahlian adalah karakteristik personal, sedangkan kompetensi adalah karakteristik organisasional yang lebih spesifik. Selanjutnya secara lebih detail, dibedakan karakteristik yang melekat pada keahlian dan karakteristik yang melekat pada kompetensi, sebagaimana dapat dilihat di dalam tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Karakteristik Keahlian dan Kompetensi

Keahlian	Kompetensi
<i>Ethical awareness</i>	<i>Investigative skills</i>
<i>Self-motivation</i>	<i>Administrative skills</i>
<i>Personal resilience</i>	<i>Legal expertise</i>
<i>Fearlessness</i>	<i>Problem solving skills</i>
<i>Interpersonal skills</i>	<i>Training abilities</i>
<i>Leadership skills</i>	<i>Time-management skills</i>
<i>Perseverance</i>	<i>Local authority experince</i>
<i>Political sensitivity</i>	<i>Written communication skills</i>
<i>Verbal communication skills</i>	

Sumber: Macaulay & Lawton (2006: 707)

Dalam studi yang lebih kompleks dan lebih komprehensif; Bryson, Ackermann & Eden (2007) menganalisis keterkaitan kompetensi dengan efektivitas organisasi, pertumbuhan organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Di dalam tulisannya disimpulkan bahwa agar organisasi dapat berkembang dan bertahan hidup, maka organisasi tersebut harus mengembangkan skema kehidupan (*livelihood scheme*) organisasi. Skema ini dapat dibangun apabila organisasi sudah mengembangkan kompetensi, distingtif kompetensi, kompetensi utama, dan distingtif kompetensi utama.

Bryson, Ackermann & Eden (2007) mengartikan kompetensi sebagai serangkaian sumberdaya yang terdiri dari kemampuan, tindakan, teknologi atau proses yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sementara distingtif kompetensi diartikan sebagai kompetensi yang sangat sulit untuk ditiru oleh organisasi lain; dan kompetensi utama diartikan sebagai kompetensi yang sangat krusial bagi kesuksesan organisasi. Sedangkan distingtif kom-

petensi utama diartikan sebagai distingtif kompetensi yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi dan bagi kepentingan jangka panjang organisasi (Bryson, Ackermann & Eden; 2007).

Proses perumusan kompetensi, distingtif kompetensi, kompetensi utama dan distingtif kompetensi utama serta skema kehidupan organisasi harus dilakukan melalui tujuh tahap sebagai berikut:

1. Persiapan
2. Pengidentifikasian sistem aspirasi (visi, misi dan tujuan)
3. Pengidentifikasian faktor-faktor penunjang sukses
4. Pengidentifikasian distingtif kompetensi
5. Perumusan skema kehidupan organisasi
6. Pengembangan rencana strategis
7. Pembuatan rencana kerja

Secara lebih detail, rincian langkah-langkah tersebut dapat dilihat dalam tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2
Proses Perumusan Kompetensi Dan Skema Kehidupan Organisasi

Table 2 Identifying Goals and Distinctive Competencies and Creating a Livelihood Scheme—Process for the Beeches Management Centre

Do necessary background work

- Assemble and review necessary background materials
- Meet physical space requirements, including
 - Conference room with comfortable chairs, a supply of beverages, and easily accessible rest rooms
 - Uninterrupted wall space covered with flip chart sheets—two rows of paper, eight sheets wide, with each sheet overlapping the next by 1 inch
- 200 5" x 7" cards or ovals
- Black marking pens for each participant and the facilitator
- Self-adhesive putty or masking tape for mounting the cards on the flip chart sheets
- Soft-lead pencils for marking in tentative links among statements

Start by identifying the tentative mission and goal system (aspiration system)

- List/brainstorm purposes, goals, aims, aspirations, outcome indicators on cards (ovals)
- Create a purpose expansion (i.e., build a causal hierarchy from more specific to most general and abstract)
- Create other relevant links among statements to start creating a system of aspirations

Identify critical success factors

- Start with the question, "From the key stakeholders' perspectives, what must we do especially well to succeed—now and in the future?"
- Map resulting statements
- Identify ideas that appear to be actual CSFs
- Note which statements support meeting or achieving the CSFs
- Build initial parts of livelihood scheme—aspirations and supporting concepts, including CSFs; add concepts as necessary
- Identify what appear to be crucial linkages, and especially loops, that are at the core of the livelihood aspiration system

Identify distinctive competencies

- Brainstorm candidate competencies
- Maps the resulting statements
- Identify what appear to be linkages
- Identify which appear to be distinctive competencies (i.e., those that are in existence and are difficult to replicate)
- Think about competencies that are needed but unavailable or underdeveloped

Create the full livelihood scheme

- Link the goal system, including CSFs; supporting concepts; and competencies and distinctive competencies into a composite map
- Review and discuss the map
- Check to see that every goal is supported by a distinctive competency
- Note which competencies do not support any goal
- Note competencies that need to be developed
- Finalize the scheme

Develop a Strategic Plan

- Use the livelihood scheme to provide the basic logic for the strategic plan
- Develop a consultation document for review by key stakeholders
- Make sure the process of developing the strategic plan draws on and reinforces distinctive competencies wherever possible

Develop an Annual Business Plan

- Develop an action plan for each goal and subgoal
- Provide measurable targets for each goal and subgoal
- Make sure there is a clear logic linking the livelihood scheme, strategic plan, and annual business plan

Sumber: Bryson, Ackermann & Eden (2007: 706).

KERANGKA ANALISIS

Berdasarkan review literatur tersebut di atas, dapat dirumuskan beberapa poin penting terkait dengan penyusunan indikator atau standar kom-

petensi jabatan struktural. Poin-poin ini akan dipakai sebagai kerangka dalam menganalisis kebijakan di bidang pengembangan kompetensi jabatan struktural birokrasi Indonesia. Adapun poin-

poin penting sebagai dasar analisis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Untuk dapat berkembang dan bertahan hidup sesuatu organisasi harus mengembangkan kompetensi, yang secara teoritis dapat dibedakan menjadi empat jenis kompetensi, yaitu: kompetensi, distingtif kompetensi, kompetensi utama, dan distingtif kompetensi utama. Empat jenis kompetensi ini mutlak diperlukan dalam proses perumusan skema kehidupan organisasi, sebagai alat pencapaian efektivitas organisasi.
2. Empat jenis kompetensi organisasi sangat terkait dan harus diturunkan menjadi kompetensi manajer dalam suatu organisasi.
3. Dalam beberapa literatur, kompetensi manajer dibedakan dengan keahlian (*Virtue*)
4. Indikator pokok yang dapat dipakai untuk mengukur kompetensi manajer dalam suatu organisasi terdiri dari empat, yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*ability*), serta perilaku (*behaviour*), yang dapat disingkat sebagai **KSAB**.
5. Ada tiga tingkatan manajemen (atas, menengah dan pertama) dan ada tiga jenis keterampilan (konseptual, hubungan antar manusia, dan teknis). setiap manajer pada masing-masing tingkatan manajemen harus menguasai tiga keterampilan tersebut meskipun dalam porsi yang berbeda-beda.
6. Proses penyusunan indikator kompetensi manajer di dalam suatu organisasi harus dikaitkan dengan perumusan rencana strategis dan manajemen strategis organisasi, mulai dari pengidentifikasian aspirasi (visi, misi dan tujuan) sampai dengan pembuatan rencana kerja organisasi.

KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL BIROKRASI INDONESIA

Setelah mereview konsep dan teori kompetensi dan merumuskan poin-poin penting sebagai alat analisis, maka di dalam alinea-alinea di bawah ini akan dianalisis kebijakan pengembangan kompetensi jabatan struktural. Ada banyak kebijakan di bidang pengembangan kompetensi jabatan struktural, akan tetapi analisis hanya dibatasi pada kebijakan penyusunan standar kompetensi jabatan struktural. Hal ini dilakukan dengan argumen bahwa kebijakan penyusunan standar kompetensi ini sangat penting dan menjadi dasar dalam pengembangan kompetensi jabatan struktural.

Kebijakan penyusunan standar kompetensi jabatan struktural dapat dicermati dari dua Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara, yaitu: Keputusan Kepala BKN Nomor 43 Tahun 2001, dan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003.

KOMPETENSI BERDASARKAN KEPUTUSAN KEPALA BKN NOMOR 43 TAHUN 2001

Pada tanggal 20 Juli 2001, Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengeluarkan Keputusan Nomor 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Dasar pertimbangan dikeluarkannya keputusan tersebut adalah pentingnya peningkatan profesionalisme PNS yang menduduki berbagai jabatan struktural, mulai dari Eselon I hingga Eselon IV sehingga hanya orang-orang yang memenuhi kualifikasi tersebut yang dapat mendudukinya.

Di dalam keputusan ini dinyatakan bahwa yang dimaksudkan dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan jabatannya. Kompetensi tersebut dibedakan atas 2 jenis, yakni kompetensi umum dan kompetensi khusus. Kompetensi umum adalah kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki seorang PNS berupa pengetahuan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan struktural yang dipangkunya. Jenis kompetensi ini bisa diperoleh melalui pendidikan formal maupun diklat kepemimpinan. Sedangkan kompetensi khusus didefinisikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang

harus dimiliki seorang PNS berupa keahlian yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan struktural yang dipangkunya. Jenis kompetensi ini bisa diperoleh melalui diklat teknis dan ditetapkan oleh pembina kepegawaian di instansi masing-masing sesuai dengan uraian tugas atau jabatan di unit organisasinya. Konsepsi di atas sekedar membedakan kompetensi umum sebagai pengetahuan dan sikap perilaku sedangkan kompetensi khusus lebih berkaitan dengan keahlian khusus yang harus dimiliki agar seseorang dapat mengemban jabatan struktural yang dipercayakan kepadanya.

Penetapan standar kompetensi bagi jabatan struktural ini dimaksudkan untuk dijadikan sebagai standar dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS dari dan dalam jabatan tertentu, serta sebagai dasar dalam penyusunan dan pengembangan program pendidikan dan pelatihan bagi PNS. Sedangkan tujuan khusus dari penetapan standar kompetensi ini adalah untuk mendukung terwujudnya efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi atau unit organisasi dan untuk mewujudkan optimalisasi kinerja organisasi atau unit organisasi.

Secara umum, yang termasuk dalam standar kompetensi umum jabatan struktural antara lain meliputi:

1. Mampu memahami dan mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi
2. Mampu merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan nasional
3. Mampu mensosialisasikan visi ke dalam maupun ke luar unit organisasi
4. Mampu menetapkan sasaran organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi
5. Mampu melakukan manajemen perubahan dalam rangka penyesuaian terhadap perkembangan jaman
6. Mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris dengan baik
7. Mampu mengakomodasi isu regional dan global dalam penetapan kebijakan-kebijakan organisasi
8. Mampu mengantisipasi dampak perubahan politik terhadap organisasi
9. Mampu membangun jaringan kerja dan melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait baik di dalam maupun di luar negeri
10. Mampu melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi
11. Mampu merencanakan dan mengatur sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas organisasi
12. Mampu melakukan pendelegasian wewenang terhadap pejabat di bawahnya
13. Mampu melakukan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi dalam organisasi
14. Mampu menetapkan kebijakan-kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia
15. Mampu menetapkan kebijakan pengawasan dan pengendalian dalam organisasi
16. Mampu menegakkan akuntabilitas kinerja organisasi
17. Mampu menjaga keseimbangan konflik kebutuhan dari unit-unit organisasi
18. Mampu melakukan analisis risiko dalam rangka eksistensi organisasi; dan
19. Mampu melakukan evaluasi kinerja organisasi atau unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.

Untuk pejabat-pejabat eselon yang berada setingkat atau beberapa tingkat lebih rendah, kompetensi umum ditambah dengan kemampuan untuk memberikan masukan tentang perbaikan atau pengem-

bangun kebijakan kepada pejabat di atasnya.

Sementara itu, kompetensi khusus meliputi beberapa aspek strategis operasional yang ditetapkan oleh pembina kepegawaian di instansi masing-masing sesuai dengan uraian tugas atau jabatan di unit organisasinya. Di dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 43 Tahun 2001 tidak ada penjelasan lebih terperinci tentang kompetensi khusus. Di dalam keputusan ini hanya diberi contoh kompetensi khusus untuk seorang pejabat struktural eselon II di BKN untuk jabatan Kepala Biro Kepegawaian yang antara lain meliputi:

1. Mampu menyusun program kebutuhan dan penempatan pegawai
2. Mampu menyusun program analisis jabatan untuk perencanaan pegawai
3. Mampu menyusun program pengembangan pegawai
4. Mampu menyusun program pembinaan mental dan ideologi
5. Mampu menyusun program kesejahteraan pegawai
6. Mampu menyusun program dan melaksanakan pengangkatan dalam pangkat serta menetapkan kenaikan gaji berkala sesuai dengan wewenang yang dimiliki
7. Mampu menyusun program pengangkatan dalam jabatan
8. Mampu melakukan analisis dan evaluasi tatanan organisasi dan tata laksana
9. Mampu menyusun program sistem informasi kepegawaian; dan
10. Mampu memberikan pertimbangan pemberhentian dan pensiunan pegawai.

Keputusan Kepala BKN ini juga dilengkapi dengan rincian jenis dan kualitas kompetensi untuk masing-masing eselon. Semakin rendah eselon atau jabatan struktural, maka semakin terbatas pula otoritas yang diberikan kepadanya. Karenanya, jenis standar kompetensi yang dituntut dari jabatan-jabatan tersebut tidak saja semakin terbatas dan spesifik tetapi juga semakin operasional. Ini merupakan bentuk pengakuan bahwa semakin rendah suatu jabatan struktural maka semakin tinggi pula tingkat persentuhannya dengan berbagai masalah di lapangan. Lingkup tugas dan tanggung jawabnya juga semakin terbatas sehingga jumlah, jenis dan kualitas kompetensi yang dituntut darinya juga semakin terbatas, walaupun selalu ada tuntutan untuk melebihi tuntutan minimal tersebut. Sebaliknya, semakin tinggi suatu jabatan struktural maka jumlah, jenis dan kualitas kompetensi yang dituntut darinya akan semakin kompleks dan general/makro. Asumsinya adalah bahwa tingkat jabatan struktural yang tinggi hanya akan berurusan dengan masalah-masalah strategis,

yaitu berkaitan dengan pengambilan keputusan atau kebijakan, dan bukannya masalah operasional.

Apabila dikaitkan dengan kerangka analisis yang telah dirumuskan di alinea terdahulu, maka jelas sekali bahwa kebijakan ini sangat tidak memadai karena terlalu umum dan tidak terkait dengan upaya perwujudan efektivitas organisasi. Beberapa catatan untuk kebijakan ini adalah sebagai berikut:

1. Di dalam kebijakan ini tidak dibedakan empat jenis kompetensi, yaitu: kompetensi, distingtif kompetensi, kompetensi utama, dan distingtif kompetensi utama.
2. Kompetensi manajer (pejabat struktural) tidak diturunkan dari kompetensi organisasi
3. Indikator tidak dirumuskan secara lengkap dari empat indikator pokok, yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*ability*), serta perilaku (*behaviour*), yang dapat disingkat sebagai **KSAB**.
4. Perbedaan keterampilan yang dibutuhkan antar tingkatan manajemen sangat tipis sekali dan tidak jelas.
5. Proses penyusunan indikator kompetensi tidak dikaitkan dengan perumusan rencana strategis dan manajemen strategis organisasi, mulai dari pengidentifikasian aspirasi (visi, misi dan tujuan) sampai dengan pembuatan rencana kerja organisasi.

Oleh karena sudah ada kebijakan yang lebih baru, maka kebijakan ini tidak di analisis lebih mendalam. Kebijakan ini dideskripsikan dengan maksud untuk dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kebijakan penyusunan standar kompetensi jabatan struktural.

KOMPETENSI BERDASARKAN KEPUTUSAN KEPALA BKN NOMOR 46A TAHUN 2003

Ini adalah kebijakan yang lebih komprehensif dibanding kebijakan sebelumnya. Di dalam keputusan ini disebutkan bahwa proses penyusunan standar kompetensi jabatan terdiri dari lima tahap sebagai berikut:

1. Pengumpulan data
2. Identifikasi kompetensi jabatan
3. Penyusunan daftar sementara kompetensi jabatan
4. Validasi kompetensi jabatan
5. Penentuan kompetensi jabatan

Sementara itu tahapan pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Pada tahap ini Tim Analisis Kompetensi Jabatan (TAKJ) melakukan pengumpulan data yang terdiri dari struktur organisasi dan tata kerja, visi dan misi organisasi serta ikhtisar jabatan dan uraian tugas.

2. Untuk data yang telah tersedia seperti visi, misi, nama jabatan, eselon, ikhtisar jabatan, dan uraian tugas, TAKJ dapat memanfaatkan do-kumentasi yang telah tersedia.

Di dalam kebijakan ini disebutkan bahwa kompetisi jabatan terdiri dari: (a) kompetisi dasar; dan (b) kompetisi bidang. Kompetisi dasar mutlak harus dimiliki oleh setiap pemegang jabatan, yang terdiri dari:

1. Integritas
2. Kepemimpinan
3. Perencanaan dan pengorganisasian
4. Kerjasama
5. Fleksibilitas

Sedangkan bobot kompetensi dasar yang diperlukan untuk setiap jenjang jabatan ditentukan, berkisar antara 5 sampai dengan 15, sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 3 di bawah ini:

**TABEL 3
KOMPETENSI DASAR**

NO	KOMPETENSI DASAR	KODE	ESELON		
			II	III	IV
1	Integritas	Int	3	2	1
2	Kepemimpinan	Kp	3	2	1
3	Perencanaan dan Pengorganisasian	PP	3	2	1
4	Kerjasama	Ks	3	2	1
5	Fleksibilitas	F	3	2	1
	Jumlah Bobot yang diperlukan		15	10	5

Sumber: Keputusan Kepala BKN No 46A Tahun 2003

Selanjutnya di dalam kebijakan ini juga dituliskan bahwa kompetensi bidang dipilih dari kompetensi yang tersedia dalam kamus kompetensi jabatan sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dengan jumlah antara 5 sampai dengan 10 kompetensi. Identifikasi kompetensi jabatan dilakukan oleh TAKJ untuk menentukan kompetensi bidang dengan melakukan identifikasi kompetensi bidang setiap jabatan berdasarkan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan nama jabatan yang akan didentifikasi kompetensinya
2. menuangkan ikhtisar jabatan
3. Merinci setiap uraian tugas menjadi kegiatan-kegiatan utama
4. menganalisis kegiatan-kegiatan utama tersebut untuk menentukan kata kunci dari tugas pekerjaan
5. Kata kunci yang diperoleh dari uraian tugas digunakan untuk menentukan kompetensi dan tingkat kompetensi dengan berpedoman pada kamus kompetensi jabatan.
6. Apabila hasil identifikasi kompetensi ada dua atau lebih uraian tugas yang memiliki kompetensi dan tingkat kompetensi sama atau hampir sama, cukup dipilih satu kompetensi yang uraian tugasnya sangat mempengaruhi kelancaran pe-

laksanaan tugas dan kegiatan utamanya dijadikan satu dengan kompetensi yang dipilih tersebut.

Untuk melengkapi kebijakan ini, pada tahun 2004, Tim Pengkaji BKN dari Puslitbang BKN telah melakukan studi dan menyusun pedoman penyusunan standar kompetensi. Sumbangan penting dari Tim Pengkaji BKN ini adalah pada perumusan petunjuk penggunaan metode dan alat ukur. Menurut Tim Pengkaji BKN (2004) penggunaan metode dan alat ukur untuk pengukuran kompetensi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengukuran kompetensi dilakukan dengan menggunakan salah satu atau kombinasi dari metode utama dan disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang diukur.
2. *Assessment Center* dapat digunakan untuk mengukur kompetensi semua Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural eselon II, III, dan eselon IV, namun apabila terdapat pertimbangan tertentu, *Assessment Center* digunakan terutama bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan dan sedang memangku jabatan struktural eselon II.
3. Penggunaan Metode dan Alat Ukur dapat dilakukan dengan cara Wawancara Perilaku (WP), Kuesioner (K), Psikotes (Psi), *Assessment Center* (AC), analisis Kasus (AK), dan Presentasi (P). Secara lebih detail, penggunaan alat ukur yang sesuai untuk setiap aspek kompetensi dapat dilihat di dalam tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4
Kompetensi Jabatan, Metode, dan alat Ukur

NO	KOMPETENSI JABATAN	METODE DAN ALAT UKUR					
		WP	K	Psi	AC	AK	P
1	2	3	4	5	6	7	8
KOMPETENSI DASAR							
1.	Integritas (Int)	√	√		√		
2.	Kepemimpinan (Kp)			√	√		√
3.	Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)	√	√	√	√	√	
4.	Kerjasama (Ks)	√	√		√		
5.	Fleksibilitas (F)	√	√	√	√		
KOMPETENSI BIDANG							
1.	Berorientasi pada Pelayanan (BpP)	√	√		√		

2.	Berorientasi pada Kualitas (BpK)	/	/		/		
3.	Berpikir Analitis (BA)			/	/	/	
4.	Berpikir Konseptual (BK)			/	/	/	
5.	Empati (E)	/	/	/	/		
6.	Inisiatif (Ins)	/	/	/	/		
7.	Keahlian Teknikal/ Profesional/Manajerial (KTPM)				/	/	/
8.	Kesadaran Berorganisasi (KB)	/	/		/		
9.	Komitmen terhadap Organisasi (KtO)	/	/	/	/		
10.	Komunikasi (K)				/		/
11.	Kreatif dan Inovatif (KI)			/	/		
12.	Mengarahkan/Memberikan Perintah (MMP)	/			/		/
13.	Manajemen Konflik (MK)	/			/	/	
14.	Membangun Hubungan Kerja (MHK)	/		/	/		/
15.	Membangun Hubungan Kerja Strategik (MHKS)	/			/		
16.	Membimbing (M)	/	/		/		
17.	Memimpin Kelompok (MKL)	/			/		
18.	Memimpin Rapat (MR)	/			/		
19.	Mencari Informasi (MI)	/	/	/	/		
20.	Mengambil Risiko (MRs)				/	/	
21.	Mengembangkan Orang Lain (MOL)	/			/		
22.	Pembelajaran yang Berkelanjutan (PB)	/			/		
23.	Pendelegasian Wewenang (PW)	/			/		
24.	Pengambilan Keputusan (PK)	/			/	/	/
25.	Pengambilan Keputusan Strategis (PKS)	/			/	/	
26.	Pengaturan Kerja (PKj)	/	/		/		
27.	Pengendalian Diri (PD)			/	/		
28.	Perbaikan Terus Menerus (PTM)	/			/		
29.	Percaya Diri (PcD)			/	/		/
30.	Perhatian terhadap Keteraturan (PtK)	/	/		/		
31.	Proaktif (P)			/	/		
32.	Semangat untuk Berprestasi (SB)	/	/		/		
33.	Tanggap akan Pengaruh Budaya (TPB)				/	/	

Secara singkat, apabila dilihat dari output yang harus dihasilkan di dalam proses penyusunan standar kompetensi jabatan struktural berdasarkan Keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003, maka prosesnya adalah sebagai berikut:

1. Pembuatan dan pengisian tabel identifikasi kompetensi jabatan
2. Pembuatan dan pengisian tabel daftar sementara kompetensi jabatan
3. Pembuatan dan pengisian tabel penentuan peringkat kompetensi
4. Perumusan standar kompetensi jabatan struktural

Adapun contoh dari tabel-tabel dan rumusan standar kompetensi tersebut dapat dilihat di dalam tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 5
Contoh Identifikasi Kompetensi Jabatan

NAMA JABATAN : Kepala BKD
 ESELON : II.a
 UNIT KERJA : Badan Kepegawaian Daerah
 IKHTISAR JABATAN :

No	Uraian Tugas	Kegiatan Utama	Kompetensi	Tingkat Kompetensi
1.	Mengkoordinasikan penyusunan rencana program BKD dengan mengarahkan dan memberi petunjuk untuk penyusunan rencana kerja pengelolaan kepegawaian.	Mengarahkan dan memberi petunjuk.	MMP	4

2.	Menyusun dan menetapkan Renstra Unit berdasarkan RPJM Daerah, usulan program, permasalahan dan sekala prioritas untuk kejelasan arah penyusunan rencana kerja unit.	Menyusun dan menetapkan Renstra.	BK PKS	4 5
3.	Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas Badan untuk mewujudkan kesatuan langkah.	Mengkoordinasikan ketugasan bawahan.	PKj	5
4.	Membagi tugas kepada bawahan sesuai tupoksi agar pekerjaan berjalan lancar.	Membagi tugas.	PW	3
5.	Mengendalikan pelaksanaan program bidang-bidang untuk kelancaran tugas.	Mengendalikan program	PtK	3
6.	Mengevaluasi pelaksanaan program Bidang Kepegawaian untuk mengetahui tingkat pencapaian program, permasalahan yang dihadapi serta upaya pemecahan.	Mengetahui pencapaian program dan permasalahan sebagai upaya pemecahan.	BA	3
7.	Merumuskan upaya peningkatan pengembangan kebijakan berdasarkan hasil monev untuk perbaikan kinerja.	Merumuskan peningkatan pengembangan.	BK	4
8.	Menilai pelaksanaan tugas bawahan untuk bahan pertimbangan pengembangan pegawai.	Menilai PNS.	M	4
9.	Membina bawahan dengan mengarahkan, memenuhi, menegur, memberikan sanksi dan memberikan penghargaan untuk peningkatan kinerja PNS.	Membina peningkatan kinerja PNS.	MOL	4

Sumber: Munarja (2007)

Tabel 6
Contoh Daftar Sementara
Kompetensi Jabatan

NAMA JABATAN : Kepala BKD
ESELON : II.a
UNIT KERJA : Badan Kepegawaian Daerah

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi	Kegiatan Utama
1.	Mengarahkan/ memberi perintah (MMP)	Menuntut orang lain untuk bertanggung jawab terhadap kinerjanya. (4)	Mengarahkan, memberi perintah.
2.	Pengambilan Keputusan Strategis (PKS) Berpikir Analitis (BA)	Menetapkan Renstra. (5) Membuat analisis menyeluruh. (4)	Menyusun dan menetapkan Renstra
3.	Pengaturan Kerja (PKj)	Memanfaatkan berbagai sumber daya. (5)	Mengkoordinasikan ketugasan bawahan
4.	Perhatian terhadap Keteraturan (PtK)	Memonitor pekerjaan orang lain dalam proyek. (3)	Mengendalikan program
5.	Berpikir Analitis (BA)	Membuat analisis menyeluruh. (4)	Mengetahui pencapaian program dan permasalahan sebagai upaya pemecahan.
6.	Membimbing (M)	Mendorong bawahan agar bertanggung jawab terhadap kinerjanya. (4)	Menilai PNS.
7.	Mengembangkan Orang Lain (MOL)	Memberi semangat. (4)	Membina peningkatan kinerja PNS.

Sumber: Munarja (2007)

Tabel 7
Contoh Penentuan Peringkat
Kompetensi

NAMA JABATAN : Kepala BKD
ESELON : II.a
UNIT KERJA : Badan Kepegawaian Daerah
PEJABAT PENILAI : Sekretaris Daerah/Tim Expert

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi	Peringkat		
			Mutlak	Penting	Perlu
1	MMP	4	✓		
2	BK	4			✓
3	PKS	5	✓		
4	PKj	5		✓	
5	PW	3		✓	
6	PtK	3	✓		
7	BA	9		✓	
8	M	4			✓
9	MOL	4	✓		

KESIMPULAN :

Standar Kompetensi Bidang yang ditetapkan adalah sebagai berikut :

- Mengarahkan/Memberikan Perintah (MMP:4)
- Pengambilan Keputusan Strategis (PKS:5)
- Perhatian terhadap Keteraturan (PtK:3)
- Mengembangkan Orang Lain (MOL:4)
- Pendelegasian Wewenang (PW:3)

Sumber: Munarja (2007)

CONTOH STANDAR KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL

1. **Nama Jabatan** : Kepala Badan Kepegawaian Daerah
2. **Eselon** : II.a
3. **Unit Kerja** : Badan Kepegawaian Daerah
4. **Ikhtisar Jabatan** :
Memimpin pelaksanaan tugas pengelolaan bidang kepegawaian dengan merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan, dan mengevaluasi agar kebutuhan personil terpenuhi untuk mendukung tugas-tugas Pemerintah dan Pembangunan Daerah.
5. **Uraian Tugas** :
 - 5.1 Mengkoordinasikan penyusunan rencana program BKD dengan mengarahkan dan memberi petunjuk untuk penyusunan rencana kerja pengelolaan kepegawaian.
 - 5.2 Menyusun dan menetapkan Renstra Unit berdasarkan RPJM Daerah, usulan program, permasalahan dan skala prioritas untuk kejelasan arah penyusunan rencana kerja unit.
 - 5.3 Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas Badan untuk mewujudkan kesatuan langkah.
 - 5.4 Membagi tugas kepada bawahan sesuai tupoksi agar pekerjaan berjalan lancar.
 - 5.5 Mengendalikan pelaksanaan program bidang-bidang untuk kelancaran tugas.
 - 5.6 Mengevaluasi pelaksanaan program Bidang Kepegawaian untuk mengetahui tingkat pencapaian program, permasalahan yang dihadapi serta upaya pemecahan.
 - 5.7 Merumuskan upaya peningkatan pengembangan kebijakan berdasarkan hasil monev untuk perbaikan kinerja.
 - 5.8 Menilai pelaksanaan tugas bawahan untuk bahan pertimbangan pengembangan pegawai.
 - 5.9 Membina bawahan dengan mengarahkan, membina, menegur, memberikan sanksi dan memberikan penghargaan untuk peningkatan kinerja PNS.
- Dst.
6. **Kompetensi** :
 - 6.1. **Kompetensi Dasar** :
 - 6.1.1. **Integritas (Int : 3)**
Bertindak berdasarkan nilai walaupun sulit untuk melakukannya.
 - 6.1.2. **Kepemimpinan (Kp : 3)**
Menggunakan strategi mempengaruhi.
 - 6.1.3. **Perencanaan dan Pengorganisasian (PP : 3)**
Tetap terfokus.
 - 6.1.4. **Kerjasama (Ks : 3)**
Membangun semangat dan kelangsungan hidup tim.
 - 6.1.5. **Fleksibilitas (F : 3)**
Menyesuaikan strategi jangka panjang.
 - 6.2. **Kompetensi Bidang** :
 - 6.2.1. **Pengambilan Keputusan Strategis (PKS : 5)**
Menetapkan rencana strategis.
 - 6.2.2. **Pendelegasian Wewenang (PW : 3)**
Mempercayai kewenangan yang diberikan kepada bawahan.
 - 6.2.3. **Mengarahkan/Memberi Perintah (MMP : 4)**
Membuat analisis yang menyeluruh.
 - 6.2.4. **Perhatian terhadap Keteraturan (PtK : 3)**
Memonitor pekerjaan orang lain dalam proyek.
 - 6.2.5. **Mengembangkan Orang Lain (MOL : 4)**
Memberikan semangat.

Dst

Sumber: Munarja (2007)

EVALUASI KEBIJAKAN

Kebijakan penyusunan standar kompetensi sebagaimana telah diatur di dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003 sudah jauh lebih lengkap dan komprehensif dibandingkan dengan kebijakan sebagaimana diatur di dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 43 Tahun 2001. Meskipun demikian, masih ada beberapa kekurangan yang melekat di dalam kebijakan tersebut. Beberapa catatan untuk kebijakan ini adalah sebagai berikut:

1. Di dalam kebijakan yang diatur di dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003 ini tidak dibedakan adanya empat jenis kompetensi, yaitu: kompetensi, distingtif kompetensi, kompetensi utama, dan distingtif kompetensi utama. Di dalam kebijakan memang dibedakan adanya dua jenis kompetensi, yaitu kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Kompetensi dasar terdiri dari lima aspek, sedangkan kompetensi bidang terdiri dari 33 aspek. Akan tetapi, apabila dianalisis dengan menggunakan kerangka analisis yang ada, maka kompetensi dasar dan kompetensi bidang tersebut sebenarnya adalah sama, yaitu kompetensi. Artinya kebijakan tersebut tidak mengenal konsep distingtif kompetensi, kompetensi utama, dan distingtif kompetensi utama. Apabila tiga

jenis kompetensi ini tidak ada, maka tidak mungkin dirumuskan skema kehidupan organisasi yang sangat bermanfaat untuk mewujudkan perkembangan dan kelangsungan hidup organisasi.

2. Kompetensi manajer (pejabat struktural) yang diatur di dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003 tidak diturunkan dari kompetensi organisasi. Artinya, kompetensi untuk setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah dianggap sama, apabila nomenklatur jabatan strukturalnya sama. Hal ini berlaku di semua Daerah, meskipun SKPD tersebut berada di Provinsi, Kabupaten, maupun Kota yang berbeda dengan karakteristik lingkungan dan visi, misi yang jauh berbeda.
3. Indikator yang dirumuskan sudah dikembangkan berdasarkan empat indikator pokok, yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*ability*), serta perilaku (*behaviour*), yang biasa disebut sebagai **KSAB**. Ini adalah catatan positif untuk kebijakan penyusunan standar kompetensi sebagaimana diatur di dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003.
4. Perbedaan keterampilan yang dibutuhkan antar tingkatan manajemen sudah jelas, akan tetapi indikator-indikator yang dikembangkan di dalam kebijakan tersebut hampir semuanya adalah indikator

yang dapat digolongkan sebagai keterampilan konseptual dan keterampilan hubungan antar manusia. Sementara indikator yang berasal dari keterampilan teknis sama sekali belum dielaborasi. Dengan demikian apabila standar kompetensi dirumuskan dengan menerapkan pedoman di dalam kebijakan sebagaimana diatur di dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003, maka untuk setiap eselon yang sama cenderung akan tersusun standar kompetensi yang sama pula. Dalam contoh yang sudah dituliskan di alinea terdahulu misalnya, rumusan standar kompetensi untuk jabatan Kepala BKD akan cenderung sama dengan rumusan standar kompetensi untuk jabatan Kepala Badan atau Kepala SKPD yang lainnya. Hal ini terjadi karena dalam proses penyusunan indikator atau standar yang diperhatikan sebagai kata kunci dari uraian tugas adalah yang berupa keterampilan konseptual atau keterampilan hubungan antar manusia. Sedangkan keterampilan teknis yang dapat dirumuskan dari konteks uraian tugas sama sekali tidak dianalisis. Misalnya uraian tugas yang sudah dirumuskan berbunyi: "Mengkoordinasikan penyusunan rencana program BKD dengan mengarahkan dan memberi petunjuk untuk penyusunan rencana kerja pengelolaan kepegawaian." Dalam kasus ini yang dianggap sebagai kata kunci adalah 'mengarahkan dan memberi petunjuk', sedangkan konteks 'perencanaan' atau lebih

husus lagi 'perencanaan pengelolaan pegawai' sama sekali tidak diperhatikan. Keterampilan teknis juga menjadi semakin terabaikan karena rumusan uraian tugas yang ada cenderung bersifat umum dan tidak memperhatikan konteks lingkungan.

5. Proses penyusunan indikator kompetensi sebagaimana diatur di dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 46A tahun 2007, masih belum dikaitkan dengan perumusan rencana strategis dan manajemen strategis organisasi, mulai dari pengidentifikasian aspirasi (visi, misi dan tujuan) sampai dengan pembuatan rencana kerja organisasi. Memang di dalam kebijakan tersebut dituliskan bahwa proses penyusunan standar kompetensi, khususnya dalam tahap pengumpulan data, dimulai dengan melakukan pengumpulan data yang terdiri dari struktur organisasi dan tata kerja, visi dan misi organisasi serta ikhtisar jabatan dan uraian tugas. Akan tetapi di dalam tahap identifikasi kompetensi, visi dan misi organisasi sama sekali tidak dianalisis. Tahapan identifikasi dilakukan semata-mata hanya dengan mencari kata kunci yang ada di dalam uraian tugas. Bahkan sebagaimana telah dijelaskan di alinea terdahulu, identifikasi dengan mencari kata kunci ini juga sama sekali tidak memperhatikan konteks lingkungan. Sebagai akibatnya, standar kompetensi yang dirumuskan cenderung sama untuk eselon dan nomenklatur jabatan yang sama, meskipun visi dan misi

organisasi jauh berbeda, dan karakteristik lingkungan juga jauh berbeda.

CATATAN AKHIR

Analisis dalam proses evaluasi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kebijakan penyusunan standar kompetensi jabatan sebagaimana telah diatur di dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 46 Tahun 2003 masih mengandung banyak kelemahan, terutama dalam hal:

1. Belum memperhatikan keterampilan teknis, sehingga standar kompetensi antar SKPD untuk eselon yang sama cenderung sama pula.
2. Belum memperhatikan visi dan misi organisasi sehingga standar kompetensi antar Daerah yang visi dan misinya sangat berbeda cenderung sama apabila eselonnya sama.
3. Belum memperhatikan konteks tugas dan karakteristik lingkungan dan tidak menyatu dengan proses perencanaan strategis dan manajemen strategis.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka dapat dirumuskan rekomendasi penyempurnaan kebijakan sebagai berikut:

1. Penyusunan indikator kompetensi jabatan struktural se-

harusnya juga mencakup keterampilan teknis. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi indikator-indikator kompetensi keterampilan teknis untuk setiap rumpun urusan. Dengan demikian untuk jabatan-jabatan yang ada di struktur kelembagaan sesuai dengan rumpun urusan sebagaimana diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 dapat dirumuskan standar kompetensi keterampilan teknis yang sesuai. Misalnya standar kompetensi keterampilan teknis untuk jabatan di struktur kelembagaan rumpun urusan pendidikan pasti berbeda dengan yang harus ada di rumpun urusan pertanian. Idealnya hal ini dilihat dari latar belakang pendidikan formal atau sertifikat yang dimiliki oleh calon pemegang jabatan.

2. Penyusunan indikator kompetensi jabatan struktural seharusnya memperhatikan visi dan misi organisasi. Meskipun nomenklatur jabatan dan Satuan Kerja Perangkat Daerah sama, akan tetapi apabila visi dan misinya berbeda mestinya menuntut kompetensi yang berbeda pula. Misalnya jabatan kepala bidang di Bappeda untuk daerah yang mengembangkan visi pariwisata akan menuntut standar kompetensi yang berbeda dengan jabatan kepala bidang di Bappeda untuk daerah

yang mengembangkan visi industri telematika atau industri pengolahan hasil laut.

3. Penyusunan indikator kompetensi jabatan struktural seharusnya memperhatikan konteks tugas dan karakteristik lingkungan. Dengan demikian seharusnya proses penyusunan standar kompetensi jabatan struktural merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan dan manajemen strategis. Apabila ini dilakukan, maka akan dapat dirumuskan, bukan saja kompetensi secara umum, tapi juga dapat dirumuskan distingtif kompetensi, kompetensi utama, dan distingtif kompetensi utama. Pada akhirnya akan dapat dirumuskan juga skema kehidupan organisasi.

Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.

Macaulay, Michael & A. Lawton, 2006, 'From Virtue to Competence: Changing the Principles of Public Service' dalam *Public Administration Review*, Sep/Oct 2006.

Munarja, Markus Tri, 2007, *Kumpulan Materi Workshop Penyusunan Kompetensi Jabatan*, PT Sinergi Visi Utama, Yogyakarta.

Nankervis, R. Alan, Compton, L. Robert, and Mc Carthy, E. Terence, 1996, *Strategic Human Resources Management 2nd edition*, Nelson, Melbourne,.

Robbins, Stephen P., R. Bergman & I. Stagg, 1997. *Management*, Prentice Hall of Australia, Sydney

Tim Pengkaji BKN, 2004. *Penyusunan Pedoman Pengukuran Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural*, Pusat Penelitian Dan Pengembangan Badan Kepegawaian Negara, Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

Bryson, John M., F. Ackermann & C. Eden, 2007, 'Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations, dalam *Public Administration Review*, Jul/Aug 2007.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43 Tahun 2001 Tentang Standar