

# AUDIT KINERJA SEKTOR PUBLIK

**Ismet Sulila**

Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Gorontalo

**Abstrak:** Tekanan terhadap organisasi sektor publi, khususnya organisasi pemerintah baik pusat dan daerah serta perusahaan milik pemerintah dan organisasi sektor publik lainnya untuk memperbaiki kinerjanya mendorong perlunya audit kinerja sektor publik. Akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan pemerintah pusat maupun daerah sebagai organisasi sektor publik merupakan tujuan penting dari reformasi akuntansi dan administrasi sektor publik. Untuk dapat memastikan bahwa pengelolaan keuangan pemerintah yang telah dilakukan aparatur pemerintah, maka fungsi akuntabilitas dan audit atas pelaporan keuangan sektor publik harus berjalan dengan baik. Seiring dengan tuntutan masyarakat agar organisasi sektor publik meningkatkan kualitas, profesionalisme dan akuntabilitas publik dalam menjalankan aktivitasnya, diperlukan audit yang tidak hanya terbatas pada keuangan dan kepatuhan saja, tetapi perlu diperluas dengan melakukan audit terhadap kinerja sektor publik.

**Kata-Kata Kunci :** Audit, Kinerja, Publik.

## **Pendahuluan**

Audit kinerja atau sering dikenal dengan performance audit atau value for money audit merupakan jenis audit yang relatif baru dalam sektor publik. Selama ini, dalam sektor publik pengauditan yang dilakukan terbatas pada audit keuangan dan audit kepatuhan. Pengauditan keuangan dikonsentrasikan pada atestasi mengenai validitas dan kewajaran laporan keuangan (Mahmudi, 2005). Sementara itu, audit kepatuhan dilakukan untuk menguji kepatuhan terhadap kebijakan manajemen dan peraturan perundang-undangan yang disyaratkan. Selama ini sektor publik tidak luput dari tudingan sebagai sarang korupsi, kolusi, nepotisme, inefisiensi dan sumber pemborosan negara. Keluhan "birokrat tidak mampu berbisnis" ditujukan untuk mengkritik buruknya kinerja perusahaan-perusahaan sektor publik. Pemerintah sebagai salah satu organisasi sektor publik pun tidak luput dari tudingan ini. Organisasi sektor publik pemerintah merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintahan yang sumber legitimasinya berasal dari masyarakat. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat

kepada penyelenggara pemerintahan haruslah diimbangi dengan adanya pemerintahan yang bersih.

Pemerintahan yang bersih atau *good governance* ditandai dengan tiga pilar utama yang merupakan elemen dasar yang saling berkaitan. Ketiga elemen dasar tersebut adalah partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Suatu pemerintahan yang baik harus membuka pintu yang seluas-luasnya agar semua pihak yang terkait dalam pemerintahan tersebut dapat berperan serta atau berpartisipasi secara aktif, jalannya pemerintahan harus diselenggarakan secara transparan dan pelaksanaan pemerintahan tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan. Dalam bahasa akuntansi, akuntabilitas (kemampuan memberikan pertanggungjawaban) merupakan dasar dari pelaporan keuangan. Pelaporan keuangan pemerintah tersebut memegang peran yang penting agar dapat memenuhi tugas pemerintahan yang dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dalam suatu masyarakat yang demokratis.

Dalam negara demokrasi, "pelaporan keuangan yang transparan" merupakan sesuatu yang dituntut oleh rakyat kepada pemerintahnya. Sebaliknya, dalam negara demokrasi, pemerintah berkewajiban memberikan laporan keuangan yang transparan kepada rakyat. Pemerintah demokratis harus bertanggung jawab atas integritas, kinerja dan kepengurusan, sehingga pemerintah harus menyediakan informasi yang berguna untuk menaksir akuntabilitas serta membantu dalam pengambilan keputusan ekonomi, sosial dan politik. Pemerintah adalah entitas pelapor (*reporting entity*) yang harus membuat laporan keuangan dengan beberapa pertimbangan berikut : (Partono, 2000) :

- a. Pemerintah menguasai dan mengendalikan sumber-sumber yang signifikan
- b. Penggunaan sumber-sumber tersebut oleh pemerintah dapat berdampak luas terhadap kesejahteraan ekonomi rakyat
- c. Terdapat pemisahan antara manajemen dan kepemilikan sumber-sumber tersebut

Laporan keuangan yang dihasilkan oleh organisasi sektor publik pemerintah merupakan instrumen utama untuk menciptakan akuntabilitas sektor publik (Mardiasmo, 2002). Akuntabilitas mengacu pada kewajiban perseorangan, suatu kelompok atau suatu organisasi yang diasumsikan harus

melaksanakan kewenangan dan/atau pemenuhan tanggung jawab. Kewajiban tersebut meliputi

- a. *Answering*, usaha untuk memberikan penjelasan atau justifikasi untuk pelaksanaan dan/atau pemenuhan tanggung jawab
- b. *Reporting*, pelaporan hasil atas pelaksanaan dan/atau pemenuhan
- c. *Producing*, asumsi kewajiban atas hasil yang dicapai

Adanya tuntutan yang semakin besar terhadap pelaksanaan akuntabilitas publik menimbulkan implikasi bagi manajemen sektor publik untuk memberikan informasi kepada publik, salah satunya melalui informasi akuntansi yang berupa laporan keuangan. Dilihat dari sisi internal organisasi, laporan keuangan sektor publik merupakan alat pengendalian dan evaluasi kinerja manajerial dan organisasi. Sedangkan dari sisi eksternal, laporan keuangan merupakan alat pertanggungjawaban kepada publik dan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Menurut GASB, tujuan laporan keuangan sektor publik adalah (Mardiasmo, 2002) :

- a. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan fungsinya (*demonstrating accountability*)
- b. Melaporkan hasil operasi (*reporting operating result*)
- c. Melaporkan kondisi keuangan (*reporting financial condition*)
- d. Melaporkan sumber daya jangka panjang (*reporting long live resources*)

Seiring dengan munculnya tuntutan dari masyarakat agar organisasi sektor publik mempertahankan kualitas, profesionalisme dan akuntabilitas publik serta *value for money* dalam menjalankan aktivitasnya serta untuk menjamin dilakukannya pertanggungjawaban publik oleh organisasi sektor publik, maka diperlukan audit terhadap organisasi sektor publik tersebut. Audit yang dilakukan tidak hanya terbatas pada audit keuangan dan kepatuhan, namun perlu diperluas dengan melakukan audit terhadap kinerja organisasi sektor publik tersebut.

## **Jenis-Jenis Audit Dalam Audit Sektor Publik**

Audit yang dilakukan pada sektor publik pemerintah berbeda dengan yang dilakukan pada sektor swasta. Perbedaan tersebut disebabkan oleh adanya perbedaan latar belakang institusional dan hukum, dimana audit sektor publik pemerintah mempunyai prosedur dan tanggung jawab yang berbeda serta peran yang lebih luas dibanding audit sektor swasta.

Secara umum, ada tiga jenis audit dalam audit sektor publik, yaitu audit keuangan (*financial audit*), audit kepatuhan (*compliance audit*) dan audit kinerja (*performance audit*). Audit keuangan adalah audit yang menjamin bahwa sistem akuntansi dan pengendalian keuangan berjalan secara efisien dan tepat serta transaksi keuangan diotorisasi serta dicatat secara benar. Audit kepatuhan adalah audit yang memverifikasi/memeriksa bahwa pengeluaran-pengeluaran untuk pelayanan masyarakat telah disetujui dan telah sesuai dengan undang-undang peraturan. Dalam audit kepatuhan terdapat asas kepatutan selain kepatuhan (Suharto, 2002). Dalam kepatuhan yang dinilai adalah ketaatan semua aktivitas sesuai dengan kebijakan, aturan, ketentuan dan undang-undang yang berlaku. Sedangkan kepatutan lebih pada keluhuran budi pimpinan dalam mengambil keputusan. Jika melanggar kepatutan belum tentu melanggar kepatuhan.

Audit yang ketiga adalah audit kinerja yang merupakan perluasan dari audit keuangan dalam hal tujuan dan prosedurnya. Audit kinerja memfokuskan pemeriksaan pada tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi yang menggambarkan kinerja entitas atau fungsi yang diaudit. Audit kinerja merupakan suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif, agar dapat melakukan penilaian secara independen atas ekonomi dan efisiensi operasi, efektifitas dalam pencapaian hasil yang diinginkan dan kepatuhan terhadap kebijakan, peraturan dan hukum yang berlaku, menentukan kesesuaian antara kinerja yang telah dicapai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak pengguna laporan tersebut.

### **Audit Kinerja Sektor Publik Pemerintah**

Kinerja suatu organisasi dinilai baik jika organisasi yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai

tujuan yang telah ditetapkan pada standar yang tinggi dengan biaya yang rendah. Kinerja yang baik bagi suatu organisasi dicapai ketika administrasi dan penyediaan jasa oleh organisasi yang bersangkutan dilakukan pada tingkat yang ekonomis, efisien dan efektif. Konsep ekonomi, efisiensi dan efektivitas saling berhubungan satu sama lain dan tidak dapat diartikan secara terpisah. Konsep ekonomi memastikan bahwa biaya input yang digunakan dalam operasional organisasi dapat diminimalkan. Konsep efisien memastikan bahwa output yang maksimal dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Sedangkan konsep efektif berarti bahwa jasa yang disediakan/dihasilkan oleh organisasi dapat melayani kebutuhan pengguna jasa dengan tepat.

Jadi, audit yang dilakukan dalam audit kinerja meliputi audit ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Audit ekonomi dan efisiensi disebut *management audit* atau *operational audit*, sedangkan audit efektivitas disebut *program audit*. Istilah lain untuk *performance audit* adalah *Value for Money Audit* atau disingkat *3E's audit* (*economy, efficiency and effectiveness audit*). Penekanan kegiatan audit pada ekonomi, efisiensi dan efektivitas suatu organisasi memberikan ciri khusus yang membedakan audit kinerja dengan audit jenis lainnya.

### **Audit Ekonomi dan Efisiensi**

Konsep yang pertama dalam pengelolaan organisasi sektor publik adalah ekonomi, yang berarti pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah. Ekonomi merupakan perbandingan input dengan *input value* yang dinyatakan dalam satuan moneter. Ekonomi terkait dengan sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan, yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif.

Konsep kedua dalam pengelolaan organisasi sektor publik adalah efisiensi, yang berarti pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input yang terendah untuk mencapai output tertentu. Efisiensi merupakan perbandingan output/input yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahwa ekonomi mempunyai arti biaya terendah, sedangkan efisiensi mengacu pada rasio terbaik antara output dengan biaya (input). Karena output dan biaya diukur dalam unit yang berbeda, maka efisiensi dapat terwujud ketika dengan sumber daya yang ada dapat dicapai output yang maksimal atau output tertentu dapat dicapai dengan sumber daya yang sekecil-kecilnya.

Audit ekonomi dan efisiensi bertujuan untuk menentukan bahwa suatu entitas telah memperoleh, melindungi, menggunakan sumber dayanya (karyawan, gedung, ruang dan peralatan kantor) secara ekonomis dan efisien. Selain itu juga bertujuan untuk menentukan dan mengidentifikasi penyebab terjadinya praktik-praktik yang tidak ekonomis atau tidak efisien, termasuk ketidakmampuan organisasi dalam mengelola sistem informasi, prosedur administrasi dan struktur organisasi

Menurut *The General Accounting Office Standards* (1994), beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam audit ekonomi dan efisiensi, yaitu dengan mempertimbangkan apakah entitas yang diaudit telah: (1) mengikuti ketentuan pelaksanaan pengadaan yang sehat; (2) melakukan pengadaan sumber daya (jenis, mutu dan jumlah) sesuai dengan kebutuhan pada biaya terendah; (3) melindungi dan memelihara semua sumber daya yang ada secara memadai; (4) menghindari duplikasi pekerjaan atau kegiatan yang tanpa tujuan atau kurang jelas tujuannya; (5) menghindari adanya pengangguran sumber daya atau jumlah pegawai yang berlebihan; (6) menggunakan prosedur kerja yang efisien; (7) menggunakan sumber daya (staf, peralatan dan fasilitas) yang minimum dalam menghasilkan atau menyerahkan barang/jasa dengan kuantitas dan kualitas yang tepat; (8) mematuhi persyaratan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan perolehan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya Negara; (9) melaporkan ukuran yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai kehematan dan efisiensi (Mardiasmo, 2002)

Untuk dapat mengetahui apakah organisasi telah menghasilkan output yang optimal dengan sumber daya yang dimilikinya, auditor dapat membandingkan output yang telah dicapai pada periode yang bersangkutan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kinerja tahun-tahun sebelumnya dan unit lain pada organisasi yang sama atau pada organisasi yang berbeda.

## Audit Efektivitas

Konsep yang ketiga dalam pengelolaan organisasi sektor publik adalah efektivitas. Efektivitas berarti tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Efektivitas merupakan perbandingan antara *outcome* dengan output. *Outcome* seringkali dikaitkan dengan tujuan (*objectives*) atau target yang hendak dicapai. Jadi dapat dikatakan bahwa efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan. Sedangkan menurut Audit Commission (1986) disebutkan bahwa efektivitas berarti menyediakan jasa-jasa yang benar sehingga memungkinkan pihak yang berwenang untuk mengimplementasikan kebijakan dan tujuannya (Mardiasmo, 2002).

Audit efektivitas bertujuan untuk menentukan tingkat pencapaian hasil atau manfaat yang diinginkan, kesesuaian hasil dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya dan menentukan apakah entitas yang diaudit telah mempertimbangkan alternatif lain yang memberikan hasil yang sama dengan biaya yang paling rendah. Secara lebih rinci, tujuan pelaksanaan audit efektivitas atau audit program adalah dalam rangka: (1) menilai tujuan program, baik yang baru maupun yang sudah berjalan, apakah sudah memadai dan tepat; (2) menentukan tingkat pencapaian hasil suatu program yang diinginkan; (3) menilai efektivitas program dan atau unsur-unsur program secara terpisah; (4) mengidentifikasi faktor yang menghambat pelaksanaan kinerja yang baik dan memuaskan; (5) menentukan apakah manajemen telah mempertimbangkan alternatif untuk melaksanakan program yang mungkin dapat memberikan hasil yang lebih baik dan dengan biaya yang lebih rendah; (6) menentukan apakah program tersebut saling melengkapi, tumpang-tindih atau bertentangan dengan program lain yang terkait; (7) mengidentifikasi cara untuk dapat melaksanakan program tersebut dengan lebih baik; (8) menilai ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk program tersebut; (9) menilai apakah sistem pengendalian manajemen sudah cukup memadai untuk mengukur, melaporkan dan memantau tingkat efektivitas program; (10) menentukan apakah manajemen telah melaporkan ukuran yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai efektivitas program

Efektivitas berkenaan dengan dampak suatu output bagi pengguna jasa. Untuk mengukur efektivitas suatu kegiatan harus didasarkan pada kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika hal ini belum tersedia, auditor

bekerja sama dengan manajemen puncak dan badan pembuat keputusan untuk menghasilkan kriteria tersebut dengan berpedoman pada tujuan pelaksanaan suatu program. Meskipun efektivitas suatu program tidak dapat diukur secara langsung, ada beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan suatu program, yaitu mengukur dampak/pengaruh, evaluasi oleh konsumen dan evaluasi yang menitikberatkan pada proses, bukan pada hasil.

Tingkat komplain dan tingkat permintaan dari pengguna jasa dapat dijadikan sebagai pengukuran standar kinerja yang sederhana untuk berbagai jasa. Evaluasi terhadap pelaksanaan suatu program hendaknya mempertimbangkan apakah program tersebut relevan atau realistis, apakah ada pengaruh dari program tersebut, apakah program telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan apakah ada cara-cara yang lebih baik dalam mencapai hasil.

### **Struktur Audit Kinerja**

Sebelum melakukan audit, auditor terlebih dahulu harus memperoleh informasi umum organisasi guna mendapatkan pemahaman yang memadai tentang lingkungan organisasi yang diaudit, struktur organisasi, misi organisasi, proses kerja serta sistem informasi dan pelaporan. Pemahaman lingkungan masing-masing organisasi akan memberikan dasar untuk memperoleh penjelasan dan analisis yang lebih mendalam mengenai sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan hasil analisis terhadap kelemahan dan kekuatan sistem pengendalian dan pemahaman mengenai keluasan (*scope*), validitas dan reabilitas informasi kinerja yang dihasilkan oleh entitas/organisasi, auditor kemudian menetapkan kriteria audit dan mengembangkan ukuran-ukuran kinerja yang tepat. Berdasarkan rencana kerja yang telah dibuat, auditor melakukan pengauditan, mengembangkan hasil-hasil temuan audit dan membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil temuan kemudian dilaporkan kepada pihak-pihak yang membutuhkan yang disertai dengan rekomendasi yang diusulkan oleh auditor. Pada akhirnya, rekomendasi-rekomendasi yang diusulkan oleh auditor akan ditindaklanjuti oleh pihak-pihak yang berwenang.



Struktur audit kinerja terdiri atas tahap pengenalan dan perencanaan, tahap pengauditan, tahap pelaporan dan tahap penindaklanjutan. Pada tahap pengenalan dilakukan survei pendahuluan dan *review* sistem pengendalian manajemen. Pekerjaan yang dilakukan pada survei pendahuluan dan *review* sistem pengendalian manajemen bertujuan untuk menghasilkan rencana penelitian yang detail yang dapat membantu auditor dalam mengukur kinerja dan mengembangkan temuan berdasarkan perbandingan antara kinerja dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tahap pengauditan dalam audit kinerja terdiri dari tiga elemen, yaitu telaah hasil-hasil program, telaah ekonomi dan efisiensi dan telaah kepatuhan. Tahapan-tahapan dalam audit kinerja disusun untuk membantu auditor dalam mencapai tujuan audit kinerja. *Review* hasil-hasil program akan membantu auditor untuk mengetahui apakah entitas telah melakukan sesuatu yang benar. *Review* ekonomis dan efisiensi akan mengarahkan auditor untuk mengetahui apakah entitas telah melakukan sesuatu yang benar secara ekonomis dan efisien. *Review* kepatuhan akan membantu auditor untuk menentukan apakah entitas telah melakukan segala sesuatu dengan cara-cara yang benar, sesuai dengan peraturan dan hukum yang berlaku. Masing-masing elemen tersebut dapat dijalankan sendiri-sendiri atau secara bersama-sama, tergantung pada sumber daya yang ada dan pertimbangan waktu.

Tahap pelaporan merupakan tahapan yang harus dilaksanakan karena adanya tuntutan yang tinggi dari masyarakat atas pengelolaan sumber daya publik. Hal tersebut menjadi alasan utama untuk melaporkan keseluruhan pekerjaan audit kepada pihak manajemen, lembaga legislatif dan masyarakat luas. Penyampaian hasil-hasil pekerjaan audit dapat dilakukan secara formal dalam bentuk laporan tertulis kepada lembaga legislatif maupun secara informal melalui diskusi dengan pihak manajemen. Namun demikian, akan lebih baik bila laporan audit disampaikan secara tertulis, karena pengorganisasian dan pelaporan temuan-temuan audit secara tertulis akan membuat hasil pekerjaan yang telah dilakukan menjadi lebih permanen. Selain itu, laporan tertulis juga sangat penting untuk akuntabilitas publik. Laporan tertulis merupakan ukuran yang nyata atas nilai sebuah pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor. Laporan yang disajikan oleh auditor merupakan kriteria yang penting bagi kesuksesan atau kegagalan pekerjaannya.

Tahapan yang terakhir adalah tahap penindaklanjutan, dimana tahap ini didesain untuk memastikan/memberikan pendapat apakah rekomendasi yang diusulkan oleh auditor sudah diimplementasikan. Prosedur penindaklanjutan dimulai dengan tahap perencanaan melalui pertemuan dengan pihak manajemen untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi organisasi dalam mengimplementasikan rekomendasi auditor. Selanjutnya, auditor mengumpulkan data-data yang ada dan melakukan analisis terhadap data-data tersebut untuk kemudian disusun dalam sebuah laporan.

### **Perlunya Menjaga Kualitas Audit Sektor Publik**

Audit sektor publik tidak hanya memeriksa serta menilai kewajaran laporan keuangan sektor publik, tetapi juga menilai ketaatan aparatur pemerintahan terhadap undang-undang dan peraturan yang berlaku. Disamping itu, auditor sektor publik juga memeriksa dan menilai sifat-sifat hemat (ekonomis), efisien serta keefektifan dari semua pekerjaan, pelayanan atau program yang dilakukan pemerintah. Dengan demikian, bila kualitas audit sektor publik rendah, akan mengakibatkan risiko tuntutan hukum (legitimasi) terhadap pejabat pemerintah dan akan muncul kecurangan, korupsi, kolusi serta berbagai ketidakberesan.

#### **a. Kapabilitas Teknikal Auditor**

Kualitas audit sektor publik pemerintah ditentukan oleh kapabilitas teknikal auditor dan independensi auditor (Wilopo, 2001). Kapabilitas teknikal auditor telah diatur dalam standar umum pertama, yaitu bahwa staf yang ditugasi untuk melaksanakan audit harus secara kolektif memiliki kecakapan profesional yang memadai untuk tugas yang disyaratkan, serta pada standar umum yang ketiga, yaitu bahwa dalam pelaksanaan audit dan penyusunan laporannya, auditor wajib menggunakan kemahiran profesionalnya secara cermat dan seksama. Disamping standar umum, seluruh standar pekerjaan lapangan juga menggambarkan perlunya kapabilitas teknikal seorang auditor.

#### **b. Independensi Auditor**

Independensi auditor diperlukan karena auditor sering disebut sebagai pihak pertama dan memegang peran utama dalam pelaksanaan audit kinerja,

karena auditor dapat mengakses informasi keuangan dan informasi manajemen dari organisasi yang diaudit, memiliki kemampuan profesional dan bersifat independen. Walaupun pada kenyataannya prinsip independen ini sulit untuk benar-benar dilaksanakan secara mutlak, antara auditor dan auditee harus berusaha untuk menjaga independensi tersebut sehingga tujuan audit dapat tercapai. Independensi auditor merupakan salah satu dasar dalam konsep teori auditing. Dalam hal ini ada dua aspek independensi, yaitu independensi yang sesungguhnya (*real independence*) dari para auditor secara individual dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang biasa disebut dengan "*practitioner independence*". *Real independence* dari para auditor secara individual mengandung dua arti, yaitu kepercayaan diri (*self reliance*) dari setiap personalia dan pentingnya istilah yang berkaitan dengan opini auditor atas laporan keuangan. Aspek independensi yang kedua adalah independensi yang muncul/tampak (*independence in appearance*) dari para auditor sebagai kelompok profesi yang biasa disebut "*profession independence*".

Disamping dua aspek di atas, independensi memiliki tiga dimensi, yaitu independensi dalam membuat program, independensi dalam melakukan pemeriksaan dan independensi dalam membuat laporan. Independensi dalam membuat program meliputi bebas dari campur tangan dan perselisihan dengan auditee yang dimaksudkan untuk membatasi, menetapkan dan mengurangi berbagai bagian audit; bebas dari campur tangan dengan atau suatu sikap yang tidak kooperatif yang berkaitan dengan prosedur yang dipilih dan bebas dari berbagai usaha yang dikaitkan dengan pekerjaan audit untuk mereview selain dari yang diberikan dalam proses audit.

Independensi dalam melakukan pemeriksaan meliputi akses langsung dan bebas terhadap semua buku, catatan, pejabat dan karyawan serta sumber-sumber yang berkaitan dengan kegiatan, kewajiban dan sumber daya yang diperiksa; kerja sama yang aktif dari pimpinan yang diperiksa selama pelaksanaan pemeriksaan; bebas dari berbagai usaha pihak diperiksa untuk menentukan kegiatan pemeriksaan atau untuk menentukan dapat diterimanya suatu bukti dan bebas dari kepentingan dan hubungan pribadi yang mengakibatkan pembatasan pengujian atas berbagai kegiatan dan catatan

Independensi dalam membuat laporan meliputi bebas dari berbagai perasaan loyal atau kewajiban untuk mengurangi dampak dari fakta-fakta yang dilaporkan; pengabaian penggunaan yang sengaja atau tidak sengaja dari

bahasa yang mendua dalam pernyataan fakta, pendapat dan rekomendasi serta dalam penafsirannya dan bebas dari berbagai usaha untuk menolak pertimbangan auditor sebagai kandungan yang tepat dari laporan audit, baik dalam hal yang faktual maupun opininya

Jadi, untuk meningkatkan sikap independensi auditor sektor publik, maka kedudukan auditor sektor publik baik secara pribadi maupun kelembagaan, harus terbebas dari pengaruh dan campur tangan serta terpisah dari pemerintah. Auditor yang independen dapat menyampaikan laporannya kepada semua pihak secara netral.

## **PENUTUP**

Selama ini sektor publik/pemerintah tidak luput dari tuduhan sebagai sarang korupsi, kolusi, nepotisme, inefisiensi dan sumber pemborosan negara, padahal sektor publik merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintahan yang sumber legitimasinya berasal dari masyarakat. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintahan haruslah diimbangi dengan adanya pemerintahan yang bersih.

Seiring dengan munculnya tuntutan dari masyarakat agar organisasi sektor publik mempertahankan kualitas, profesionalisme dan akuntabilitas publik serta *value for money* dalam menjalankan aktivitasnya, diperlukan audit terhadap organisasi sektor publik tersebut. Akan tetapi, audit yang dilakukan tidak hanya terbatas pada audit keuangan dan kepatuhan saja, namun perlu diperluas dengan melakukan audit terhadap kinerja organisasi sektor publik tersebut.

Audit kinerja memfokuskan pemeriksaan pada tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi yang menggambarkan kinerja entitas atau fungsi yang diaudit. Audit kinerja merupakan suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif, agar dapat melakukan penilaian secara independen atas ekonomi dan efisiensi operasi, efektifitas dalam pencapaian hasil yang diinginkan dan kepatuhan terhadap kebijakan, peraturan dan hukum yang berlaku, menentukan kesesuaian antara kinerja yang telah dicapai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak pengguna laporan tersebut.

Kemampuan mempertanggungjawabkan (akuntabilitas) dari sektor publik pemerintah sangat tergantung pada kualitas audit sektor publik. Tanpa kualitas audit yang baik, maka akan timbul permasalahan, seperti munculnya kecurangan, korupsi, kolusi dan berbagai ketidakberesan di pemerintahan. Kualitas audit sektor publik dipengaruhi oleh kapabilitas teknis auditor serta independensi auditor baik secara pribadi maupun kelembagaan. Untuk meningkatkan sikap independensi auditor sektor publik, maka kedudukan auditor sektor publik harus terbebas dari pengaruh dan campur tangan serta terpisah dari pemerintah, baik secara pribadi maupun kelembagaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Harry Suharto. 2002. "*Compliance Audit* Pemerintah Daerah". Media Akuntansi. Edisi 26. Mei – Juni. pp. 14 – 15
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2000. Exposure Draft Standar Akuntansi Keuangan Sektor Publik. Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. Akuntansi Sektor Publik. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mahmudi, 2005, Manajemen Kinerja Sektor Publik, UPP AMP YKPN Yogyakarta. Vol. 6 No. 1. Juni. pp. 63 – 82.
- Partono. 2000. "Laporan Keuangan Pemerintah: Upaya Menuju Transparansi dan Akuntabilitas". Media Akuntansi. Edisi 14. Oktober. pp. 25 – 26

**PENGEMBANGAN SDM BERBASIS KOMPETENSI**  
**Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi**  
**(Tineke Wolok)**

**Abstrak**

Adanya transformasi peran SDM dari professional menjadi strategik menuntut adanya pengembangan SDM berbasis kompetensi agar kontribusi kinerja SDM terhadap organisasi menjadi jelas dan terukur. Mengingat program pengembangan SDM adalah program yang berkesinambungan maka dalam pelaksanaannya diperlukan proses pembelajaran yang berkelanjutan agar dapat mendukung keberhasilan peningkatan kinerja organisasi. Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya. Peningkatan kinerja SDM yang pertama dengan memperbaiki system dan lingkungan kerja sedang yang kedua melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya. Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK) adalah sistem pendidikan dan pelatihan yang menawarkan upaya peningkatan kinerja SDM dan organisasi melalui kompetensi yang dapat menciptakan karyawan dengan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan.

Kata Kunci : Kompetensi

**Pendahuluan**

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak kenyataan di atas maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif. Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia maka setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan

yang prima dan bernilai. Dengan kata lain organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (customer satisfaction) tetapi juga berorientasi pada nilai (customer value). Sehingga organisasi tidak semata mata mengejar pencapaian produktifitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas. Karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung system kerja berdasarkan tim.

### **Makna Kompetensi**

Kompetensi didefinisikan (Mitrani et.al, 1992; Spencer and Spencer,1993) sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*. Atau karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi. Selanjutnya menurut Spencer and Spencer (1993) kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu "threshold competencies" dan "differentiating competencies". Threshold competencies adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi

dan rata-rata. Sedangkan “differentiating competencies” adalah factor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran “threshold competencies”, selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal itu sudah masuk kategori “differentiating competencies”.

### **Manfaat Kompetensi**

Mengacu pada pendapat Ryllat, et. al; 1993 kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan. organisasi, industri, ekonomi daerah dan nasional.

#### *1. Karyawan:*

Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karier. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki. Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas. Meningkatnya ketrampilan dan ‘marketability’ sebagai karyawan.

#### *2. Organisasi*

Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada yang dibutuhkan. Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar. Pendidikan dan Pelatihan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan perusahaan yang lebih khusus. Akses pada Pendidikan dan Pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia Pendidikan dan Pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam Pendidikan dan Pelatihan. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil Pendidikan, serta Pelatihan akan lebih reliable dan konsisten. Mempermudah



terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

### *3. Industri*

Identifikasi dan penyesuaian yang lebih baik atas ketrampilan yang dibutuhkan untuk industri. Akses yang lebih besar terhadap Pendidikan dan Pelatihan sektor publik yang relevan terhadap industri. Ditetapkannya dasar pemahaman yang umumnya dan jelas atas hasil Pendidikan dan Pelatihan industri melalui sertifikasi pencapaian kompetensi individu. Percaya diri yang lebih besar karena kebutuhan industri telah terpenuhi sebagai hasil penilaian berbasis standar. Ditetapkannya dasar system kualifikasi nasional yang relevan untuk industri. Efisiensi penyampaian yang lebih besar dan berkurangnya usaha Pendidikan dan Pelatihan ganda. Meningkatnya tanggung jawab dunia pendidikan dan penyedia Pendidikan dan Pelatihan atas hasil Pendidikan dan Pelatihan. Mendorong pengembangan ketrampilan yang luas dan relevan di masa depan.

### *4. Ekonomi Daerah dan Nasional*

Meningkatnya format ketrampilan untuk bersaing di pasar domestik dan Internasional. Mendorong investasi internasional baru pada industri dimana angkatan kerja terampil sangat diperlukan. Lebih efisien dari segi biaya, pendidikan kejuruan dan standar pendidikan dan pelatihan yang relevan dan bertanggung jawab. Akses individu pada industri yang diakui, dan kompetensi yang relevandan sesuai dengan keinginan industri. Penilaian yang konsisten secara nasional mengenai standar industri yang relevan menjadi mungkin. Meningkatnya modal dan akses individu melalui diketahuinya kebutuhan industri yang jelas dan melalui pengakuan pembelajaran sebelumnya terhadap standar yang ada.

## **Model Kompetensi**

Model kompetensi yang dikaitkan dengan strategi manajemen sumber daya manusia dimulai pada saat rekrutmen, seleksi, penempatan sampai dengan pengembangan karier pegawai sehingga pengembangan kompetensi pegawai tidak merupakan aktifitas yang “instant”. Sistem rekrutmen dan penempatan pegawai yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi beberapa kompetensi calon pegawai seperti inisiatif, motivasi berprestasi dan kemampuan bekerja dalam tim. Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebanyak mungkin sumber informasi tentang calon sehingga dapat ditentukan apakah calon memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Metode penilaian atas calon yang dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti wawancara perilaku (behavioral event review) tes,

simulasi lewat assessment centers, menelaah laporan evaluasi kinerja atas penilaian untuk promosi atau ditetapkan pada suatu pekerjaan berdasarkan atas ranking dari total bobot skor berdasarkan criteria kompetensi. Karyawan yang dinilai lemah pada aspek kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi tertentu sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya.

### **Kompetensi Apa Yang Dibutuhkan**

Menilik dalam organisasi ada tiga tingkatan manajemen dimana pada posisi yang paling atas biasa disebut eksekutif kemudian manajer selanjutnya adalah karyawan tentunya kompetensi yang dibutuhkan berbeda satu dengan yang lainnya, paling tidak dapat diidentifikasi sebagai berikut:

#### *Tingkat Eksekutif*

Pada tingkatan eksekutif diperlukan kompetensi yang berkaitan dengan *strategic thinking* dan *change leadership management*. *Strategic thinking* adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasikan “strategic response” secara optimum. Sedang *change leadership* adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dan dapat mentransformasikan kepada pegawai.

#### *Tingkat Manajer*

Pada tingkat manajer kompetensi yang diperlukan meliputi aspek-aspek fleksibilitas, *change implementation*, interpersonal understanding and empowering. Aspek fleksibilitas adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial; apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektifitas pelaksanaan tugas organisasi. Dimensi “interpersonal” understanding” adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia. Aspek pemberdayaan adalah kemampuan mengembangkan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapanyang positif untuk bawahan dan memberikan reward bagi peningkatan kinerja.

#### *Tingkat Karyawan*

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, menggunakan dan mencari berita, motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu, kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan. Dimensi fleksibilitas adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman. Aspek mencari informasi,

motivasi dan kemampuan belajar adalah kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis keahlian teknis dan interpersonal. Dimensi motivasi berprestasi adalah kemampuan untuk mendorong inovasi; perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktivitas yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi.

Aspek motivasi kerja dalam tekanan waktu merupakan kombinasi fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stress, dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik dibawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu yang terbatas. Dimensi kolaborasi adalah kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multi disiplin; menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi. Sedangkan dimensi yang terakhir untuk karyawan adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik; dan inisiatif untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pelanggan.

### **Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK)**

Pendidikan dan Pelatihan Berbasis pada Kompetensi-PPBK (*competency-based education and or training*) merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan SDM yang berfokus pada hasil akhir (*outcome*). PPBK merupakan suatu proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara khusus, untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja (*performance target*) yang telah ditetapkan. Oleh karena itu PPBK sangat fleksibel dalam proses kesempatan untuk memperoleh kompetensi dengan berbagai cara.

Tujuan utama PPBK adalah :

1. Menghasilkan kompetensi dalam menggunakan ketrampilan yang ditentukan untuk pencapaian standar pada suatu kondisi yang telah ditetapkan dalam berbagai pekerjaan dan jabatan.
2. Penelusuran (penilaian) kompetensi yang telah dicapai dan sertifikasi.  
Hasil PPBK hendaknya dihubungkan dengan kebutuhan :
  - a. Standar kompetensi yang akan diberikan,
  - b. Program Pendidikan dan Pelatihan didasarkan atas uraian kerja,
  - c. Kebutuhan *multi-skilling*,
  - d. Alur karir (*career path*),

Terdapat 9 prinsip yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan PPKB Rylatt,1993) :

1. Bermakna, praktek terbaik (*Meaningful, best practice*)
2. Hasil pembelajaran (*Acquisition of learning*)

Salah satu perbedaan antara PPBK dan Pendidikan dan Pelatihan tradisional adalah hasil pembelajaran, bukan penyampaian Pendidikan dan Pelatihan. Dalam PPBK, kita hanya memperhatikan dan berfokus pada apabila orang yang dilatih memperoleh kompetensi yang diharapkan dan bukan bagaimana mereka memperolehnya. Proses pembelajaran yang dipergunakan lebih berfokus pada perbantuan dan fasilitasi untuk mereka belajar dan ketrampilan yang dipelajari akan lebih mudah diadaptasikan.

3. Feksibel (*Fleksible*)

Sebagai suatu hasil keprihatinan atas penguasaan pembelajaran, maka dewasa ini cara orang belajar sangat fleksibel. Pembelajaran dapat dilakukan dengan berbagai cara dan metode dari industri, membaca dan cara belajar lainnya baik formal maupun informal. Fleksibilitas memberikan peluang orang belajar berbasis informal, sepanjang mereka dapat menunjukkan kemampuan (*competence*). Pembelajaran mandiri oleh seseorang dimungkinkan akan divalidasi melalui suatu proses penelusuran dan uji kompetensi.

4. Mengakui pengalaman belajar sebelumnya (*Recognizes perior learning*)

PPBK mengakui pengalaman belajar yang diperoleh sebelumnya yang mempunyai relevansi sebelum mereka mengikuti uji kompetensi. Pengakuan ini akan dan memudahkan serta lebih fleksibel bagi mereka mengikuti Pendidikan dan Pelatihan. Seseorang tidak dituntut harus mengikuti Pendidikan dan Pelatihan dari awal sampai Akhir, tetapi bila mereka mampu mengikuti dan lulus ujian kompetensi, mereka berhak memperoleh kelulusan dan kualifikasi.

5. Tidak didasarkan atas waktu (*Not time based*)

Proses Pendidikan dan Pelatihan ini tidak dibatasi oleh waktu. Suatu program Pendidikan dan Pelatihan didapat diselesaikan berbasis waktu yang fleksibel. Perbedaan kemampuan individu sangat diperhatikan.

6. Penilaian yang disesuaikan (*Appropriate assessment*)

PPBK sangat memperhatikan kemampuan memperagakan kompetensi, oleh karena itu perlu bagi setiap orang dinilai untuk menentukan apakah mereka kompeten untuk memperoleh kualifikasi yang diperolehnya akan mampu melaksanakan pekerjaan dan tugasnya.

7. Monitoring dan evaluasi (*On-going monitoring and evaluation*)

Monitoring dan evaluasi PPBK, mutlak diperlukan mulai dan masukan, proses sampai pada keluaran, yang hasilnya dihubungkan dengan standar nasional untuk memperoleh pengalaman (*accacreditation*).

8. Konsistensi secara nasional

Umumnya Pendidikan dan Pelatihan kejuruan dilakukan oleh penyedia jasa Pendidikan dan Pelatihan atau diklat perusahaan. Setiap penyedia jasa Pendidikan dan Pelatihan mempunyai cara dan teknik tersendiri dalam proses Pendidikan dan Pelatihan. Hal ini berdampak tidak konsistennya ketrampilan dan pengetahuan diantara peserta Dalam melakukan pekerjaan yang sama. PPBK berlandaskan pada penampilan Kompetensi yang secara nasional konsisten dengan kebutuhan industri. Hasilnya Orang mengikuti Pendidikan dan Pelatihan dari suatu tempat dapat diterima di tempat lain dan menjadi tenaga kerja yang dapat dipekerjakan secara nasional.

#### 9. Akreditasi pembelajaran

Suatu sistim akreditasi yang konsisten secara nasional diantara penyedia jasa Pendidikan dan Pelatihan, misalnya penyedia Pendidikan dan Pelatihan kejuruan tukang roti (baku) kurikulum yang dipergunakan harus memperoleh pengakuan dan badan atau instansi yang berkompeten.

#### **Sistim Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi**

Dalam meningkatkan kompetensi karyawan yang dapat dimodifikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada agar dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan. Untuk mencapai hasil yang optimal pada PPBK hendaknya diperhatikan faktor yang dapat berpengaruh pada hasil akhir Pendidikan dan Pelatihan. Faktor-faktor ini antara lain, keselarasan tujuan program dengan kebutuhan dan kebijakan organisasi, dukungan dan anggaran dari manajemen; kurikulum; peserta didik dan latih; instruktur, metode dan teknik penyampaian, sarana dan prasarana, manajemen dan administrasi, litbang, sosialisasi program dan evaluasi program.

#### **Kesimpulan**

Adanya transformasi peran SDM dari professional menjadi strategik menuntut adanya pengembangan SDM berbasis kompetensi agar kontribusi kinerja SDM terhadap organisasi menjadi jelas dan terukur. Mengingat program pengembangan SDM adalah program yang berkesinambungan maka dalam pelaksanaannya diperlukan proses pembelajaran yang berkelanjutan agar dapat mendukung keberhasilan peningkatan kinerja organisasi.

Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya. Peningkatan kinerja SDM yang pertama dengan memperbaiki system dan

lingkungan kerja sedang yang kedua melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya. Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK) adalah sistem pendidikan dan pelatihan yang menawarkan upaya peningkatan kinerja SDM dan organisasi melalui kompetensi yang dapat menciptakan karyawan dengan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan.

Upaya pengembangan SDM melalui PPBK hendaknya diperlukan dukungan dan pertimbangan-pertimbangan seperti :

1. Komitmen yang tinggi dari manajemen dan penyediaan anggaran atas pembinaan SDM yang berkesinambungan.
2. Terpeliharanya keselarasan antara kebutuhan pendidikan dan pelatihan dan kebutuhan organisasi.
3. Seleksi peserta didik dan latih, professionalism instruktur, metode, sarana dan prasarana yang memadai dapat mendukung pengembangan SDM. Pengembangan SDM yang berbasis kompetensi dapat membantu organisasi memiliki manajer yang dapat melaksanakan epemimpinannya dengan tepat dan akan memiliki pegawai yang mengetahui apa yang seharusnya dilakukan untuk keberhasilan organisasi. Akhirnya, kompetensi apa yang seharusnya dimiliki dan dikembangkan oleh organisasi terhadap anggotanya sepenuhnya tergantung dari visi dan misi organisasi yang bersangkutan dengan tetap melihat budaya organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Ainsworth, Murray et al, "Making It Happens: Managing Performace at Workplace", 1993.

Alwi, Syafaruddin, "Manajemen Sumber Daya Manusia:Strategi Keunggulan Kompetitif", BPF, Yogyakarta, 2001.

Dharma, Surya, dkk, "Paradigma Baru:Manajemen Sumber Daya Manusia", Amara Books, Yogyakarta, 2002.

Dubois, Daid,D., "The Executive Guide to Competency-Based Performance Improvement", HRD Press Harvest, 1996

Lewis Andre, "Qualifications, Regocnition and Standarts" Education and Training for Industry Growth Conference, Jakarta, 1995.

Hall, Jay , “The Competence Connection: A Blue Print for Excellence”, Woodstead Press, Texas, USA, 1988

Mitrani, A, Daziel, M. And Fitt, D. “Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward”, Kogan Page Limited: London, 1992.

Ryllatt, Alastair, et.al, “Creating Training Miracles”, AIM Australia, 1995  
Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe, “Competence at Work: Models for Superior Performance”, John Wiley & Son, Inc, New York, USA, 1993

Tangkilisan, Hesel Nogi S, “Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Pelayanan Publik”, Lukman Offset, Yogyakarta, 2003.