Jurnal Wacana Kinerja
Volume 23 | Nomor 1 | Juni 2020
DOI : 10.31845/jwk.v23i1.155
p-issn : 1411-4917; e-issn : 2620-9063
http://jwk.bandung.lan.go.id

Pedoman Praktis Penyusunan Kamus Kompetensi Teknis Aparatur Sipil Negara[1]

Practical Guidance in Developing Technical Competency Dictionary for Indonesia Civil Servant

Agus Wahyuadianto[2] dan Hendra Nugroho Saputro

Puslatbang PKASN Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Kiara Payung km.4.7 Sumedang Jawa Barat
Telp. (022) 7790048 dan Fax.(022)7790055

(Diterima 01/05/19; Disetujui 01/04/20)

Abstract

Competency dictionary and job standard for Indonesian civil servant has been exposed in The Decree of Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform Number 38 Year of 2017. This decree gives ample explanation on managerial and social-cultural competencies, including the exact lists of competency titles and the application toward each job level. On the other hand, the similar treatment does not applied toward technical competency, only general guidance included. Since all ministries and non-ministerial government institutions must develop technical competency dictionary and job standard for their own governmental affairs, thus the need of the guidance is heightened. This study aims for creating practical guidance in developing technical competency dictionary along with the example. Qualitative approach with case study was used in this study. Moreover, data was gathered through literature examination, focus group discussion, and workshop. As the result, there are three steps in developing technical competency dictionary, ie: (1) identifying technical competency title using organization main duties and function cascading technique; (2) deciding technical competency levels using Taxonomy Bloom theory; and (3) writing down compatible behaviour indicators using guidance matrix. In addition, example provided for every step in order to ease the guidance practicality. Hopefully, this practical guidance could help human resource practitioner in developing technical competency dictionary, especially in Indonesian civil servant context. Furthermore, this article will add different perspective toward competency studies.

***Keywords**: guidance, technical competency, Indonesian civil servant*

Abstrak

Peraturan Menteri PAN RB 38/2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN telah memberikan informasi mengenai standar kompetensi manajerial, teknis, dan sosial

[1] Dipresentasikan dalam Seminar Nasional, Konferensi Kepegawaian 2019 Tanggal 24-25 April 2019 di Universitas Padjadjaran Indonesia

[2] Email: agus.indonesia@gmail.com

kultural dalam bentuk kamus kompetensi serta standar kompetensi jabatan. Akan tetapi, dari ketiga jenis kompetensi tersebut, hanya kompetensi teknis yang tidak diberi penjelasan yang terperinci mengenai teknik pembuatan dan contohnya. Padahal kebutuhan untuk mengidentifikasi kompetensi teknis sekaligus standar jabatannya menjadi salah satu tanggung jawab pokok dari Kementerian dan LPNK (Lembaga Pemerintah Non Kementerian) yang membina urusan pemerintahan. Kajian ini bertujuan untuk menjelaskan teknik penyusunan kompetensi teknis sesuai dengan panduan dan standar penulisan yang ditetapkan dalam Permen PAN RB 38/2017. Pendekatan yang digunakan dalam kajian ini adalah kualitatif dengan studi kasus. Data dikumpulkan melalui studi literatur dan *focus group discussion*. Hasil kajian ini adalah pedoman penulisan kamus kompetensi teknis, beserta contohnya. Tahapan penulisan kamus kompetensi teknis meliputi (1) identifikasi judul kompetensi melalui *cascading* tugas-fungsi; (2) penentuan level melalui Taksonomi *Bloom*; dan (3) penjabaran indikator perilaku yang kompatibel dengan proses *assessment competency*. Pedoman ini diharapkan membantu pengelola SDM di Kementerian/Lembaga Teknis/Pemerintah Daerah dalam menyusun kamus kompetensi teknis sesuai urusan pemerintahan/sektor yang dilaksanakan.

Kata Kunci: pedoman, kamus kompetensi teknis, ASN.

1. PENDAHULUAN

Manajemen SDM menjadi kunci modernisasi di bidang administrasi publik (Liukinevičienė, 2017). Pemerintah Indonesia sebagai organisasi publik, dituntut untuk memecahkan permasalahan kekinian. Melalui peningkatan kualitas pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), diharapkan efektivitas dan kinerja pelayanan publik dapat ikut meningkat.

SDM pegawai pemerintah di Indonesia diberi istilah khusus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Undang-Undang 5/2014 tentang ASN, yang menjadi pengganti dari undang-undang mengenai kepegawaian. Selain untuk membedakan antara pegawai pemerintah di instansi sipil dengan yang ada di TNI, Polri, dan badan usaha pemerintah; istilah ASN juga seakan menjadi tonggak perubahan *image* pegawai pemerintah yang sebelumnya banyak memiliki stigma negatif. Selain perubahan istilah, cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM adalah dengan memperbaiki kondisi kelembagaan, mengefektifkan tata laksana (Noe, 2010), meningkatkan pengelolaan kinerja (Swanson, 1995), dan meningkatkan kapasitas individual (Wilkinson dalam Li, Yang, & Wu, 2008). Akan tetapi, mengandalkan teknik pengelolaan SDM lama tanpa memiliki parameter yang spesifik untuk mengukur peningkatan kualitas SDM akan berujung pada inefisiensi. Kompetensi bisa mengisi kekosongan parameter ini karena kompetensi mencerminkan gabungan antara pengetahuan, keterampilan, (Snell & Frank, 2010; Spencer & Spencer, 1993) perilaku, sikap, dan nilai filosofis dalam melaksanakan tugas jabatan (Falender & Shafranske, 2004).

Penerapan pengelolaan SDM berbasis kompetensi diyakini akan menjadi *key leverage* dalam meningkatkan kualitas ASN. Penyebutan istilah kompetensi sebenarnya sudah muncul pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Substansinya adalah mengaitkan antara pengelolaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tidak hanya berdasar pada masa kerja, tetapi pada kapasitas pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS.

Penerapan dari kebijakan kompetensi sebelumnya masih dalam lingkup tanggung jawab BKN, di antaranya ditandai dengan Peraturan Kepala (Perka) BKN Nomor 7 Tahun 2013

tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial PNS dan Peraturan Kepala (Perka) BKN Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis PNS. Pendekatan kedua peraturan ini adalah dengan menyerahkan penyusunan standar kompetensi sesuai kondisi dan kebutuhan Kementerian, LPNK (Lembaga Pemerintah Non Kementerian), dan Pemerintah Daerah secara mandiri, tetapi dengan menggunakan pedoman yang telah diberikan. Akibatnya terdapat standar kompetensi yang bervariasi, baik dari segi judul maupun level kompetensi, untuk jabatan yang sama di K/L/D yang berbeda.

Terbitnya UU ASN membawa beberapa perubahan yang radikal, di antaranya adalah pembagian peran dalam pengelolaan ASN di Pemerintah Indonesia. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi berperan sebagai pengelola kebijakan ASN, sedangkan BKN menjadi pelaksana teknis dalam manajemen ASN. Salah satu dampak dari pembagian peran ini adalah terbitnya Peraturan Menteri PAN RB 38/2017 tentang Standar Kompetensi ASN. Permen PAN RB ini menjadi pedoman baru dalam penyusunan standar kompetensi manajerial, sosial kultural, dan teknis bagi K/L/D di Indonesia. Berbeda dari peraturan tentang kompetensi yang disusun BKN sebelumnya, Permen PAN RB ini menggunakan pendekatan standardisasi judul maupun level kompetensi untuk setiap jabatan di K/L/D. Meskipun begitu, perlu dicatat bahwa kamus dan standar kompetensi yang ditetapkan dalam Permen PAN RB tersebut hanya untuk kompetensi manajerial dan sosial kultural saja. Adapun penyusunan kamus dan standar kompetensi teknis, dalam lampiran Permen PAN RB 38/2017, diserahkan kepada Kementerian dan Lembaga teknis yang membawahi urusan pemerintahan terkait.

Urgensi penyusunan kamus kompetensi teknis dan standar kompetensi jabatan menjadi semakin meningkat karena pada proses seleksi untuk pengisian jabatan manajerial disyaratkan untuk memasukkan ketiga jenis kompetensi ASN. Kebijakan ini dioperasionalkan di beberapa pemerintah daerah dalam bentuk penyusunan kompetensi teknis secara parsial. Fenomena tersebut berakibat pada tingginya variasi bentuk kompetensi dan metode penilaian kompetensi teknis ASN.

Permasalahan utama dalam penyusunan kamus dan standar kompetensi teknis adalah ketiadaan panduan teknis termasuk contohnya. Sehingga bila dipaksakan dapat menimbulkan penafsiran yang beragam di antara penyusun. Oleh karena itu, melalui studi ini akan dideskripsikan pedoman praktis penyusunan kamus kompetensi teknis ASN, termasuk contoh penyusunan dalam konteks bidang diklat. Harapannya melalui studi ini, penyusunan kamus kompetensi teknis di K/L Teknis bisa segera disusun dan ditetapkan bagi kepentingan pengelolaan ASN.

2. TINJAUAN TEORITIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

2. 1. Kompetensi

Kompetensi berasal dari kata latin, "*Competere*" yang memiliki arti cocok atau kesesuaian. Kompetensi dapat diartikan sebagai efektivitas seseorang dalam mempelajari lingkungan pekerjaan (White, 2014). Pendapat lain mengatakan, *kompetensi merupakan perilaku yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan atribut lainnya yang dibutuhkan dalam mencapai kesuksesan kinerja* (Jordan dalam Sartika & Kusumaningrum, 2017). Sedangkan menurut Boyatzis, kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dibutuhkan untuk menunjukkan kinerja yang efektif dan unggul dalam pekerjaan (Skorková, 2016). Lebih lanjut, Spencer and Spencer

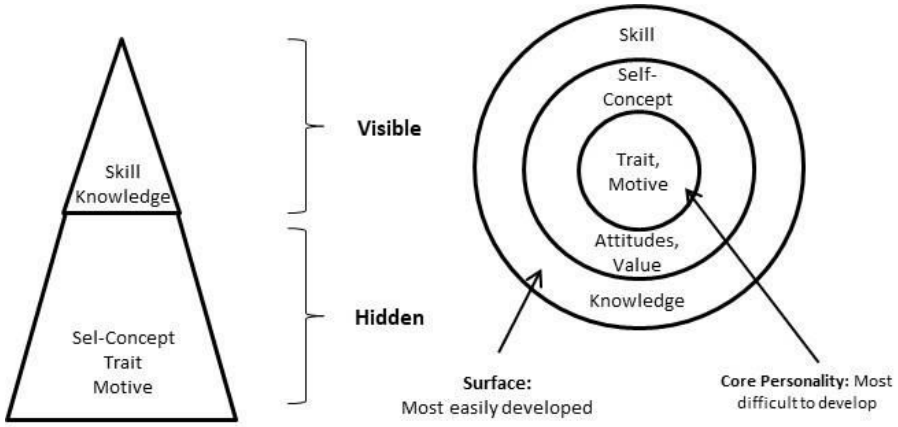
menyatakan bahwa *competency as "an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation"* (Spencer & Spencer, 1993). Sedangkan menurut Alsabbah & Ibrahim, *kompetensi didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menggambarkan perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja unggul dan hasil organisasi yang ditunjukkan melalui keterampilan, atribut, karakter, kualitas, kemampuan, kapasitas dan kapabilitas* (Alsabbah & Ibrahim, 2013). Dari berbagai pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakter individual -terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan atribut lain- yang menjadikannya mampu menunjukkan performa unggul di tempat kerja. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pengertian bahwa kompetensi merupakan karakter individu yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan (Sartika & Kusumaningrum, 2017), karakter, kualitas, kemampuan, kapasitas, kapabilitas dan atribut lainnya (Alsabbah & Ibrahim, 2013) yang menjadikan seseorang mampu menunjukkan kinerja unggul di tempat kerja (Spencer & Spencer, 1993).

Di dalam praktiknya, kompetensi menjadi faktor internal bagi seseorang untuk menunjukkan performa kinerja unggul dan memiliki hubungan positif terhadap pencapaian kinerja organisasi. Pegawai dengan performa unggul dapat membantu meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi menjadi salah satu variabel yang perlu diperhatikan dalam melakukan manajemen SDM, mulai dari tahap rekrutmen, seleksi, maupun penempatan pegawai (Alsabbah & Ibrahim, 2013). Manajemen SDM tidak lagi sekadar memperhatikan persebaran demografi pegawai tetapi perlu memperhatikan analisis kompetensi pegawai agar pegawai dapat menunjukkan kinerja unggul di tempat kerjanya sesuai dengan jabatan yang diemban (Bonder, Bouchard, & Bellemare, 2011). Meskipun begitu, tidak semua pegawai memiliki kompetensi yang dibutuhkan pada jabatannya saat ini. Kondisi ini bisa disebabkan karena kesalahan dalam proses seleksi atau penempatan dalam jabatan baru. Salah satu cara untuk mengatasi permasalahan ini adalah dengan melakukan pengembangan kompetensi.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi seperti ini harus memperhatikan karakteristik dasar pembentuk kompetensi pegawai. Spencer and Spencer, mengidentifikasi terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu:

1. Motif; adalah pemikiran atau keinginan yang mendorong tindakan. Motif tersebut yang menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku pegawai untuk melakukan atau menjauhi suatu tindakan. Misalnya kebutuhan untuk berprestasi.
2. Sifat; merupakan karakter fisik dan pola respons yang konsisten apabila menghadapi situasi atau informasi tertentu.
3. Konsep diri; merupakan sikap, nilai, atau citra diri seseorang.
4. Pengetahuan; merupakan informasi mengenai bidang spesifik/tertentu.
5. Keterampilan; merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan tugas fisik maupun mental yang diberikan (Spencer & Spencer, 1993).

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan merupakan karakteristik kompetensi yang muncul di permukaan dan cenderung dapat terlihat atau dapat diamati oleh orang lain. Sehingga kompetensi tersebut cenderung mudah untuk dikembangkan dan dilatih dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Sedangkan kompetensi motif, sifat, dan konsep dirimerupakan karakteristik kompetensi yang sifatnya individual dan tersembunyi di dalam kepribadian seseorang sehingga akan sedikit lebih sulit untuk mengembangkan kompetensi ini (Gambar 1).



Gambar 1. *The Iceberg Model and Central and Surface Competencies*
Sumber : Spencer&Spencer (1993:11)

Aplikasi konsep kompetensi dalam ranah manajemen ASN, diwadahi dalam Sistem Merit. Pada UU ASN, Sistem Merit diartikan sebagai pengelolaan kebijakan dan SDM berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja ASN yang bersangkutan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan ASN yang profesional, beretika, *impartial*, dan bersih dari KKN. Terdapat tiga jenis kompetensi bagi ASN (PP Manajemen PNS) yaitu:

1. Kompetensi teknis; yakni pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan secara spesifik yang berkaitan dengan bidang teknis jabatan.
2. Kompetensi manajerial; adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, serta dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
3. Kompetensi sosial kultural: merupakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi, dan jabatan.

Kompetensi teknis pada beberapa literatur, disebut sebagai *hard skills*. *Hard skills* memiliki karakter unik, yaitu merupakan keterampilan berbasis mental atau kognitif (Alsabbah & Ibrahim, 2013); lebih mudah diukur kinerjanya daripada *soft skills*; dipengaruhi oleh IQ/*Intelligence Quotient* (Rainsbury, Hodges, Burchell, & Lay, 2002); diasosiasikan dengan pengetahuan teknis spesifik dan keterampilan berorientasi tugas/*task-oriented skills* (Alsabbah & Ibrahim, 2013); dan melekat secara spesifik pada suatu jenis pekerjaan (ILO, 2015). Pada sisi lain, *soft skills* memiliki karakter, yaitu: mengeksploitasi perasaan (*affective*) dan perilaku (Alsabbah & Ibrahim, 2013); dipengaruhi oleh EQ/*Emotional Quotient*; identik dengan keterampilan interpersonal dan manajerial (Rainsbury et al., 2002); dan dapat ditransfer penggunaannya pada konteks atau pekerjaan yang lain (ILO, 2015). Berdasarkan teori tersebut maka disimpulkan bahwa karakteristik dari kompetensi teknis yakni berkaitan erat dengan teknik pengerjaan tugas, dapat diobservasi prosesnya serta terukur hasilnya.

2. 2. Taksonomi Bloom

Setidaknya ada dua cara dalam menyusun pembagian kompetensi dalam tingkatan, termasuk penentuan indikator perilaku yang digunakan. Cara pertama adalah dengan menyusun berdasarkan hasil pengumpulan data, baik berupa wawancara maupun diskusi kelompok terpumpun (FGD). Penyusunan kamus kompetensi yang dilakukan oleh McGreggor, kemudian telaah ulang atas data yang sama oleh Boyatzis dan Spencer menggunakan pendekatan seperti cara yang pertama (Spencer & Spencer, 1993). Penentuan level dan indikator perilaku dilakukan dengan mengategorikan data empiris hasil wawancara dengan metode BEI (*Behavioral Event Interview*) sedemikian hingga muncul judul kompetensi, level kompetensi, dan indikator perilaku untuk setiap level. Cara kedua adalah dengan menggunakan satu model tertentu sebagai acuan, seperti Taksonomi *Bloom*, kemudian menentukan level dan indikator perilaku berdasarkan model tersebut. Cara kedua ini dilakukan oleh beberapa sektor, misalnya militer (Whitcomb et al., 2015; Whitcomb, Khan, & White, 2014; White, 2014), konselor multikultural (Ober, Granello, & Henfield, 2009), dan sektor publik (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara., n.d.)

Taksonomi *Bloom* merupakan salah satu model yang paling banyak diadopsi di dunia, terutama dalam kaitannya dengan usaha untuk meningkatkan kemampuan kognitif, meningkatkan tujuan pembelajaran (Athanassiou, McNett, & Harvey, 2003; Hill & McGaw, 1981; Krathwohl, 2002). Model Taksonomi *Bloom*, yang disusun dalam buku *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: Cognitive Domain*, terdiri dari enam level/kelas, yakni pengetahuan (*knowledge*), komprehensif (*comprehension*), aplikasi (*application*), analisis (*analysis*), sintesis (*synthesis*), dan evaluasi (*evaluation*) yang merupakan format awal (Bloom, Engelhart, Furst, Hill, & Krathwohl, 1956). Pembagian keenam level/kelas ini didasarkan pada kompleksitas dan kemampuannya untuk melampaui batasan usia pembelajar, tipe instruksi pembelajaran, dan substansi pembelajaran (*subject-matter content*), serta bersifat kumulatif ke arah level/kelas tertinggi (Hill & McGaw, 1981). Hampir setengah abad kemudian Taksonomi *Bloom* direvisi, salah satunya oleh anggota tim awal, dengan mengubahnya menjadi enam level/kelas baru yakni mengingat (*remember*), memahami (*understand*), mengaplikasikan (*apply*), menganalisis (*analyze*), mengevaluasi (*evaluate*), dan menciptakan (*create*), perubahan ini meliputi perubahan menjadi kata kerja, urutan level/kelas, serta level tertinggi menjadi menciptakan (Anderson et al., 2001). Poin penjelasan dalam setiap level/kelas berbentuk perilaku yang bisa diobservasi dan bersifat ilustratif, sama seperti pendekatan dalam menyusun model kompetensi (Shippmann et al., 2000). Versi revisi inilah yang digunakan dalam artikel ini. Detail penjelasan dan contoh kata kunci dapat dilihat pada Tabel 1.

Penggunaan Taksonomi *Bloom* dalam penyusunan kamus kompetensi tidak dijelaskan dengan lugas dalam literatur. Akan tetapi hampir selalu dikaitkan dengan peningkatan kapasitas/kompetensi, baik dalam bentuk pendidikan maupun pelatihan. Sehingga diasumsikan bahwa seseorang yang telah memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap (kompetensi) unggul hasil pendidikan atau pelatihan, maka dirinya berpotensi untuk menampilkan kinerja yang unggul pula (Shippmann et al., 2000). Asumsi ini didukung oleh literatur yang ditunjukkan dalam penyusunan model kompetensi untuk tugas dan pekerjaan pada Departemen Pertahanan dan Angkatan Laut di Amerika Serikat (Whitcomb et al., 2015, 2014; White, 2014).

Tabel 1. Definisi dan Kata Kunci Taksonomi *Bloom* per Level Kompetensi

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Mengingat: Apakah peserta didik mampu mengingat kembali informasi yang telah diberikan? **Kata kunci: sebutkan definisi, tiru pelafalan, nyatakan struktur, lafalkan, ulang, nyatakan.** **Memahami: Dapatkah peserta didik menjelaskan konsep, prinsip, hukum, atau prosedur?** **Kata Kunci: klasifikasikan, deskripsikan, jelaskan hasil identifikasi, tempatkan, laporkan, terjemahkan, uraikan dengan kata-kata sendiri.**	**Menerapkan**: Dapatkah peserta didik mengaplikasi-kan pemahaman-nya pada situasi yang berbeda? **Kata Kunci**: pilih, demonstrasikan, peragakan, gunakan, ilustrasikan, tafsirkan, atur jadwal, buat sketsa, pecahkan masalah, tuliskan.	**Menganalisis**: Dapatkah peserta didik mengategori-kan bagian tertentu berdasar persamaan dan perbedaannya? **Kata Kunci**: telitilah, bandingkan, pertentangkan, bedakan, pilah, pisahkan, uji, lakukan eksperimen, tanyakan.	**Mengevaluasi**: Dapatkah peserta didik menyatakan suatu benda atau fenomena sebagai hal yang baik atau buruk? **Kata Kunci**: beri argumentasi, pertahankan, nyatakan, pilih, beri dukungan, beri nilai, evaluasi.	**Menciptakan**: Dapatkah peserta didik membuat benda atau opini? **Kata Kunci**: rakit, ubah, bangun, ciptakan, desain, tetapkan, formulasi-kan, tulis.

Sumber: Diterjemahkan dari Schraw & Robinson dalam Kusuma, dkk., (2017).

2. 3. Teknik Penyusunan Kamus Kompetensi

Penjelasan mengenai teknik penyusunan kamus kompetensi diawali dengan uraian mengenai pendekatan *cascading*. *Cascading* berasal dari bahasa Inggris yaitu "*to cascade*" yang berarti menurun. Yammarino mengatakan bahwa *cascading* mengacu pada pemodelan perilaku yang diturunkan sampai ke tingkat yang lebih rendah (Yang, Zhang, & Tsui, 2010). Lebih lanjut, Loch menyebutkan bahwa strategi *cascading* sebagai teknik memecah strategi bisnis menjadi target departemen, kelompok, dan individu (Loch, 2008). Pada konteks *balanced scorecard,* teknik *cascading* diartikan sebagai menerjemahkan *scorecard* tingkat korporasi (*tier 1*) menjadi *scorecard* tingkat unit bisnis, unit pendukung, atau departemen (*tier 2*), kemudian dilanjutkan ke

tingkat tim atau individu (*tier 3*) (Ahuja, 2012). Dari pengertian ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pendekatan *cascading* merupakan proses menguraikan strategi, target, atau tugas dari manajemen puncak ke tingkat yang paling rendah secara berjenjang. Dalam konteks penyusunan kamus kompetensi teknis ini, pendekatan *cascading* dapat dilakukan dengan menurunkan tujuan dan target organisasi yang pada umumnya tertuang pada visi misi organisasi ke dalam tujuan/target satuan kerja. Selanjutnya target/tujuan satuan kerja diturunkan menjadi target/tujuan unit kerja dan kemudian target/tujuan unit diturunkan kembali ke target tingkat individu pegawai. Pendekatan yang dilakukan dalam tahap ini dengan memperhatikan faktor strategis dan teknis dari sebuah instansi pemerintah (Lum, 2005). Alvin Lum menggunakan pendekatan *vision driven* (yang mengacu pada aspek strategis organisasi yang terdiri dari: strategi, visi, dan budaya organisasi) dan *job driven* (yang mengacu proses kerja, struktur, dan tanggung jawab pekerjaan) dalam mengidentifikasi judul kompetensi (Lum, 2005). Faktor strategis dan teknis diterjemahkan dalam bentuk data sekunder berupa, (1) rencana strategis instansi pemerintah yang antara lain berisi visi dan misi; (2) panduan kerja berupa daftar tugas dan fungsi untuk setiap unit kerja, uraian tugas jabatan, dan standar operasional prosedur; (3) daftar layanan sebagai bentuk penekanan pada layanan publik dan bisnis utama (*core business*) instansi pemerintah; dan (4) konsep dan teori terkait tugas yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah tersebut. Data sekunder di atas bersifat komplementer atau saling melengkapi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan, sehingga penggunaannya pun bersifat relatif, jika diperlukan. Sementara data primer yang digunakan adalah hasil wawancara atau kuesioner yang berisi data terkait dengan kelembagaan, substansi kegiatan, dan arah pengembangan di masa yang akan datang, baik yang berbentuk konfirmasi konten data sekunder maupun data baru.

Data primer dan data sekunder selanjutnya dianalisis untuk mendapatkan judul kompetensi. Metode yang digunakan untuk menganalisis adalah melalui *cascading*. Proses yang dilakukan adalah dengan menurunkan fungsi dari unit kerja tertinggi menjadi judul-judul kompetensi yang bersifat makro, lalu dilanjutkan dengan menurunkannya sampai judul kompetensi yang bersifat mikro. Secara visual, hasil *cascading* kompetensi akan membentuk semacam figur pohon yang diberi nama pohon kompetensi (*competency tree*).

Judul-judul kompetensi teknis perlu diseleksi dengan kriteria sebagai berikut: (1) bukan merupakan duplikasi dari kompetensi manajerial ataupun sosio-kultural; dan (2) memiliki hubungan erat dengan *core business* instansi pemerintah terkait. Selanjutnya judul-judul kompetensi teknis dikategorikan antara yang bersifat generik dan spesifik. Kompetensi teknis generik adalah kompetensi teknis yang dimiliki oleh semua jabatan dalam satuan kerja pelaksana teknis. Sedangkan kompetensi teknis spesifik adalah kompetensi teknis yang hanya dimiliki satu atau sebagian kecil jabatan dalam satuan kerja pelaksana teknis yang sama.

Penentuan judul kompetensi teknis kemudian dilanjutkan dengan penetapan level kompetensi menjadi lima (5) level. Menurut bahan paparan dari Kementerian PAN RB yang berjudul Standar Kompetensi Jabatan Pegawai ASN: PERMENPAN-RB Nomor: 38 Tahun 2017 (Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2019), substansi dari masing-masing level tersebut didasarkan pada tingkatan Taksonomi *Bloom*, khususnya pada area kognitif (*cognitive*) dan afektif (*affective*). Area kognitif yang dipakai adalah sebagai berikut: (1) tingkatan memori (*remembering/knowledge*) dan pemahaman (*understanding*) pada level 1; (2) tingkatan penerapan (*applying*) pada level 2; (3) tingkatan analisis (*analysing*) pada level 3; dan (4) tingkatan evaluasi (*evaluating*) pada level 4. Sedangkan area afektif yang dipakai adalah tingkatan penciptaan (*creating*) pada level 5.

Bagian terakhir dari tahap kedua ini adalah penulisan definisi dari judul kompetensi teknis. Definisi secara mendasar berisi pengertian dari kompetensi teknis ini sehingga membedakan dari kompetensi teknis yang lain. Oleh karena itu setiap definisi harus menunjukkan perbedaan yang jelas (*clear distinction*). Perbedaan yang dimaksudkan dapat diambil dari elemen unik sebagai berikut: (1) Tahapan pelaksanaan kompetensi teknis; (2) Alat yang dibutuhkan dalam melaksanakan kompetensi teknis; (3) Bahan yang diolah dalam kompetensi teknis; (4) Keluaran (*output*) yang spesifik sebagai hasil dari kompetensi teknis; dan (5) *Levelling* dalam kompetensi teknis tersebut. Selain kelima elemen tersebut, juga memungkinkan untuk memakai hal-hal lain yang dianggap bisa menjadi pembeda dalam penulisan definisi kompetensi teknis.

Berdasarkan analisis, meskipun deskripsi untuk setiap level mencerminkan tingkatan Taksonomi *Bloom*, tetapi terdapat inkonsistensi pada beberapa bagian sehingga hampir tidak ada pola yang berulang secara berkesinambungan dari level satu (1) sampai dengan lima (5). Diidentifikasi bahwa pengulangan pola kebanyakan terjadi sepanjang dua (2) sampai tiga (3) level saja. Contohnya pada area pemahaman teori dan praktik yang muncul di level satu (1) sampai dengan tiga (3) saja. Contoh lainnya pada area variasi penggunaan bidang keilmuan dalam penerapan kompetensi teknis yang hanya muncul di level empat (4) dan lima (5). Panduan secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Pola dalam Pedoman Penyusunan Indikator Perilaku

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Paham/ dalam pengembangan (***awareness/ being developed***), dengan kriteria:	Dasar (***basic***), dengan kriteria:	Menengah (***intermediate***), dengan kriteria:	Mumpuni (***advance***), dengan kriteria:	Ahli (***expert***), dengan kriteria:
Mengindikasi-kan kemampuan melaksanakan tugas/ pekerjaan teknis sederhana dengan **proses dan aturan yang jelas**, **memerlukan pengawasan** langsung/ bantuan dari	Mengindikasi-kan kemampuan melakukan kegiatan/tugas teknis dengan **alat, prosedur, dan metode kerja yang sudah baku**;	Mengindikasikan kemampuan melakukan tugas teknis yang lebih spesifik dengan **menganalisis informasi secara terbatas** dan **pilihan metode** untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam tugasnya;	Mengindikasikan kemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan/iptek, konsep/teori dan praktik yang mampu mendapat **pengakuan di tingkat instansi**;	Mengindikasi-kan kemampuan mengembang-kan ilmu pengetahuan/ iptek, konsep/teori yang mampu mendapat **pengakuan nasional atau internasional**;

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
orang lain;				
Mengindikasikan memiliki pemahaman dasar tentang prinsip-prinsip teori dan praktik, namun masih **memerlukan pengawasan langsung** dan/atau **bantuan pihak lain**;	Mengindikasikan pemahaman tentang prinsip-prinsip teori dan praktik, dalam pelaksanaan tugas **tanpa bantuan dan/atau pengawasan langsung**;	Mengindikasikan pemahaman tentang prinsip-prinsip teori dan praktik **tanpa bantuan dan/atau pengawasan langsung,** dengan **kecepatan yang cepat dan tepat**;	Mengindikasikan kemampuan menghasilkan **perbaikan** dan **pembaharuan teknis dan metode kerja**;	Mengindikasikan kemampuan menghasilkan **karya kreatif, orisinal, dan teruji**;
		Mengindikasikan **kepercayaan diri** dan menunjukkan **kelancaran dan ketangkasan** dalam praktik pelaksanaan pekerjaan teknis;	Mengindikasikan kemampuan beradaptasi dengan **berbagai situasi**, **peningkatan kompleksitas dan risiko** serta kemampuan **memecahkan permasalahan teknis** yang timbul dalam pekerjaan;	Menunjukkan inisiatif dan kemampuan beradaptasi dengan **situasi masalah khusus**, dan dapat **memimpin** orang lain dalam melakukan kegiatan teknis;
Mengindikasikan kemampuan bertanggungjawab atas **pekerjaan sendiri**.	Mengindikasikan kemampuan untuk bertanggungjawab atas **pekerjaan sendiri** dan dapat diberi	Mengindikasikan kemampuan bertanggungjawab atas pekerjaan sendiri dan dapat diberi **tanggung jawab atas pekerjaan**	Mengindikasikan kemampuan mengembangkan dan menerapkan pendekatan **mono disipliner**/satu bidang keilmuan dan kemampuan	Mengindikasikan kemampuan mampu mengoordinasikan, **memimpin** dan **menilai orang lain**,

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
	tanggung jawab **membantu pekerjaan orang lain** untuk **tugas teknis yang sederhana**.	**kelompok/tim**.	melakukan **uji kompetensi** serta memiliki kemampuan **pengajaran** serta menjadi **rujukan atau mentor tingkat instansi**.	kemampuan melakukan **uji kompetensi**, dan kemampuan menjadi pembimbing/ **mentor**;
				Mengindikasi-kan kemampuan mengembang-kan dan menerapkan pendekatan **inter-multidisipliner**.
Mengindikasi-kan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang **tidak memerlukan pelatihan khusus**.	Mengindikasi-kan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang **memerlukan pelatihan tingkat dasar**.	Mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang **memerlukan pelatihan tingkat menengah**.	Mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang **memerlukan pelatihan lanjutan**.	Mengindikasi-kan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang **menjadi rujukan atau mentor tingkat nasional atau internasional**.

Sumber: Hasil Analisis, 2019.

Penyusunan indikator perilaku dalam kamus kompetensi teknis sebaiknya memperhatikan hal-hal berikut: (1) dapat diamati; (2) jumlahnya setara; (3) mencerminkan kualitas keluaran yang diharapkan; dan (4) menggunakan kata kerja aktif. Dasar pemikiran dari kelima prinsip di atas adalah agar indikator perilaku dapat dioperasionalkan secara praktis. Pemanfaatan praktis yang dimaksudkan misalnya penggunaan kamus tersebut dalam penilaian pencapaian kompetensi teknis ASN atau dalam mengukur pencapaian kegiatan pengembangan kompetensi teknis melalui pelatihan dan pengembangan.

Indikator perilaku *observable* (bisa diamati) yang menjadi panduan dalam menilai kesesuaian antara kamus atau standar kompetensi teknis dengan perilaku keseharian ASN, harus disusun sedemikian hingga mudah dipahami dan diaplikasikan. Setiap indikator

perilaku mutlak bisa diamati melalui pancaindra atau setidaknya keluaran perilaku bisa dilihat secara konkret. Prinsip ini sangat penting agar penilaian terhadap pencapaian level kompetensi dapat diputuskan secara objektif.

Jumlah poin indikator perilaku antara satu level dengan yang lain diharapkan setara. Pada pedoman ini disarankan menggunakan lima (5) sampai dengan tujuh (7) indikator perilaku di setiap level. Alasan dari kesetaraan jumlah ini adalah agar penilaian atas pencapaian kompetensi dilakukan dengan seimbang antar level yang ada. Selain mempermudah penilai kompetensi, kesetaraan akan menghindarkan penekanan yang berlebihan pada sebagian level saja. Kemungkinan tidak munculnya suatu perilaku di satu indikator bisa diisi dengan penilaian berdasar indikator perilaku lainnya. Meskipun begitu, perlu diingat bahwa di antara kelima (atau tujuh) indikator perilaku seharusnya memiliki *clear distinction* sehingga benar-benar memberikan alternatif bagi penilai kompetensi.

Salah satu cara agar indikator perilaku memiliki sifat *observable* adalah dengan mencantumkan *expected output* atau kualitas keluaran yang dihasilkan dari setiap kalimat indikator perilaku. Cara keempat ini juga menjadikan pilihan indikator semakin beragam, sehingga target lima atau tujuh indikator perilaku semakin mudah dicapai. Pencantuman *expected output* akan mengurangi ambiguitas ketika indikator perilaku dimanfaatkan dalam menilai kompetensi teknis ASN.

Terakhir adalah penggunaan kata kerja aktif dalam penulisan kalimat indikator perilaku dengan menghilangkan kata subjeknya. Alasan dari aplikasi prinsip ini belum terlalu jelas, selain bahwa ini merupakan konsensus dalam sub bidang ilmu kompetensi SDM. Akan tetapi salah satu alasan yang logis adalah bahwa kalimat dengan kata kerja aktif akan memberikan penekanan yang kuat pada aksi (*action*) dibandingkan yang berbentuk pasif. Apalagi dengan menghilangkan kata subjeknya, akan semakin memfokuskan tekanan pada kata kerja sebagai aksi. Sebagai perbandingan, kalimat dengan kata kerja pasif lebih menekankan pada objek yang dikenai aksi.

2. 4. Penelitian Sebelumnya

Berikut ini akan digambarkan berbagai penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya mengenai topik dan/atau tema kajian serupa. Ditemukan cukup banyak studi yang dilakukan untuk menilai *feasibility* penerapan model kompetensi pada instansi pemerintah, antara lain di Lithuania (Liukinevičienė, 2017); Tiongkok (Xiaoyun & Im, 2009); Taiwan (Huang, Wu, & Lee, 2008); Spanyol (Martíneza, Morenob, & Brageb, 2014); Thailand (Vathanophas & Thai-ngam, 2007); Rusia (Martynova & Maslennikova, 2015). Sementara itu, studi yang secara spesifik sudah sampai pada tahap penyusunan kamus kompetensi dilakukan untuk lingkup negara-negara di Eropa, Asia, dan Australia (Borisova, 2015; De Beeck & Hondeghem, 2010). Hanya sedikit yang memberikan perhatian khusus pada kompetensi teknis, yakni studi yang dilakukan di Malaysia (Alsabbah & Ibrahim, 2013) dan Selandia Baru (Rainsbury et al., 2002). Meskipun begitu, kedua studi terkait kompetensi teknis di atas, tidak dilakukan di lingkup instansi pemerintah.

Praktik penyusunan model kompetensi memiliki prosedur yang beragam, mulai dari dominasi penggunaan instrumen wawancara (Spencer & Spencer, 1993), kelompok diskusi terpumpun (Gómez-Arizaga, Conejeros-Solar, & Martin, 2016), dan kuesioner (Blašková, Blaško, & Kucharčíková, 2014; Jackson & Chapman, 2012). Sebagai pionir penyusunan model kompetensi, McClelland mewawancarai 50 orang diplomat Amerika Serikat yang terbagi dalam dua kelompok, personel yang berprestasi dan yang biasa saja. Wawancara tersebut menggali

peristiwa penting (*critical event*) baik bersifat positif maupun negatif yang dialami oleh informan. Hasilnya kemudian divalidasi dan disusun sebagai model kompetensi pada organisasi tersebut (Spencer & Spencer, 1993). Gómez-Arizaga, dkk. melakukan kelompok diskusi terpumpun dengan panduan pertanyaan semi-terstruktur dengan melibatkan 18 informan, terdiri dari: siswa sekolah, koordinator program, manajer program, dan guru. Diskusi sebanyak enam kali tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi model kompetensi bagi guru program pendidikan anak sekolah yang dikategorikan genius (Gómez-Arizaga et al., 2016). Metode kuesioner juga bisa digunakan untuk menyusun model kompetensi. Blaskova, dkk. meminta 686 mahasiswa mengisi kuesioner untuk mengidentifikasi kompetensi dosen perguruan tinggi (Blašková et al., 2014). Sedikit berbeda, Jackson dan Chapman menggunakan kuesioner daring/dalam jaringan (*online*) untuk mengumpulkan data dari 300 dosen Australia dan 98 dosen dari Inggris dalam rangka mengidentifikasi kompetensi nonteknis bagi mahasiswa S1 jurusan bisnis (Jackson & Chapman, 2012).

Ada perbedaan yang cukup mencolok dari sudut pandang pemilihan responden/informan dalam keempat praktik penyusunan model kompetensi di atas. Ada tiga model pemilihan responden, yaitu: (1) responden/informan diambil langsung dari target jabatan yang sedang diidentifikasi kompetensinya (Spencer & Spencer, 1993); (2) responden/informan diambil dari pemangku kepentingan (*stakeholder*) target jabatan (Blašková et al., 2014; Jackson & Chapman, 2012); (3) responden/informan diambil dari target jabatan dan pemangku kepentingan (Gómez-Arizaga et al., 2016). Sementara itu, kesamaan dari keempatnya adalah penggunaan teknik *self assessment* untuk menggali kebutuhan kompetensi pada target jabatan. Selain itu, penggunaan multi-responden/informan dan penyusunan instrumen pengumpulan data secara saksama merupakan bagian dari membangun metode penelitian agar validitas terjaga. Berdasarkan kajian di atas maka dapat disimpulkan bahwa metode dalam penyusunan kompetensi adalah (1) melakukan studi literatur untuk mendapatkan gambaran awal kompetensi yang ingin disusun; (2) mengumpulkan data dari responden/informan yang memahami profil jabatan, berikut faktor yang dibutuhkan untuk berprestasi dalam pelaksanaan tugas jabatan tersebut; dan (3) memperhatikan jumlah responden/informan yang digunakan untuk menghasilkan daya generalisasi yang lebih tinggi.

Berdasarkan informasi mengenai penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian yang berfokus pada kompetensi teknis pegawai di instansi pemerintah jarang dilakukan. Oleh karena itu, kajian mengenai pedoman praktis penyusunan kamus kompetensi teknis ASN ini akan memberikan kontribusi spesifik terhadap ilmu pengetahuan dan aplikasi praktis. Selain itu, terdapat nilai kebaruan (*novelty*) dari tema kajian ini.

3. METODE PENELITIAN

Studi ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus. Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena sesuai dengan kebutuhan studi ini untuk menghasilkan pedoman praktis penyusunan kamus kompetensi teknis ASN. Adapun studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyusunan pedoman praktis kamus kompetensi teknis bidang diklat.

Data studi dikumpulkan melalui studi literatur, observasi, dan diskusi kelompok terpumpun/*Focus Group Discussion* (FGD). Studi literatur meliputi data sekunder berupa kebijakan kelembagaan yang terkait dengan bidang diklat yang dibina oleh Lembaga Administrasi Negara, proses bisnis penyelenggaraan diklat, artikel dan literatur lain yang mendukung tema dan topik studi ini. Observasi dan diskusi kelompok terpumpun dilakukan

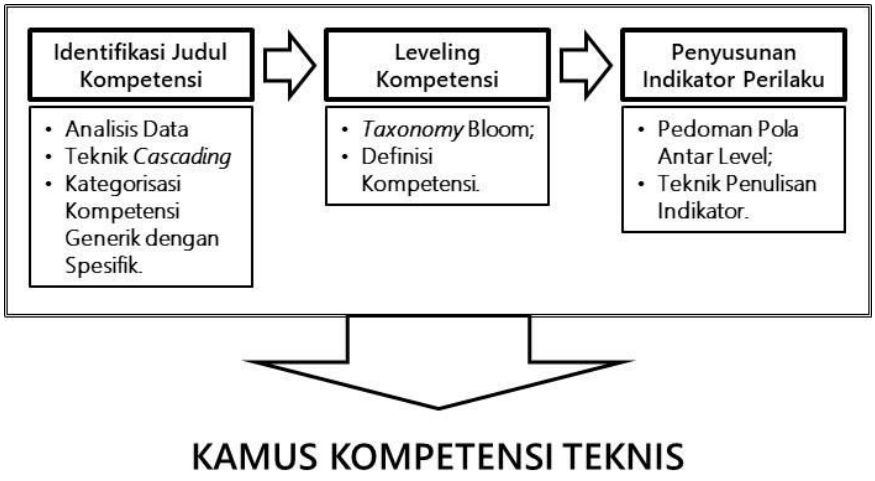
dalam proses penyusunan pedoman praktis serta uji validitas melalui contoh penerapan pedoman praktis penyusunan kamus kompetensi teknis ASN.

Analisis data dilakukan dengan menelaah dan mereduksi data yang telah terkumpul untuk dideskripsikan dalam bentuk rancangan pedoman praktis. Rancangan ini kemudian diujikan dalam diskusi dan penyusunan contoh kamus kompetensi teknis bidang diklat. Pemilihan bidang diklat didasarkan pada bidang tugas LAN, tempat penulis bekerja. Contoh kamus kompetensi kemudian dicek silang dengan pakar/praktisi di bidang diklat atau penyusunan kompetensi untuk meningkatkan validitas dan tingkat kepraktisan pedoman. Pakar praktisi tersebut adalah widyaiswara muda, pengelola, dan penyelenggara diklat di LAN serta peneliti di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyusunan kamus kompetensi teknis pada bagian ini sudah difokuskan pada konteks instansi pemerintah sehingga asumsi yang digunakan dibatasi pada ranah penyelenggaraan tugas pemerintahan, baik di kementerian, LPNK, maupun Pemerintah Daerah. Sebagai penanda atas perubahan fokus tersebut, maka penggunaan istilah yang mengacu pada "organisasi" -atau yang serupa dengan hal tersebut- diganti dengan instansi pemerintah.

Tahapan penulisan kamus kompetensi teknis ASN adalah sebagai berikut: (1) Identifikasi judul kompetensi melalui *cascading* tugas-fungsi; (2) Penentuan level melalui taksonomi *Bloom*; dan (3) Penjabaran indikator perilaku. Masing-masing tahapan memiliki teknik penyusunan tersendiri. Secara umum tahapan dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Alur Pedoman Penyusunan Kamus Kompetensi Teknis
Sumber: Hasil Analisis, 2019.

1. Identifikasi judul kompetensi melalui *cascading* tugas-fungsi.

Proses penentuan judul kompetensi pada tahap pertama ini diaplikasikan pada bidang diklat sehingga membentuk contoh seperti pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Identifikasi Kompetensi Bidang Diklat

Profil Instansi Pemerintah	Identifikasi Kompetensi	Judul Kompetensi Teknis
Visi: Menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi negara di daerah. **Misi** 1. Menyelenggarakan kajian, konsultasi, dan advokasi yang berkualitas; 2. Menyelenggarakan diklat dan membina badan diklat secara berkualitas; 3. Menghasilkan peta potensi dan kompetensi aparatur yang akurat dan objektif; 4. Penyediaan sumber daya yang dibutuhkan bagi terlaksananya tugas P4KASN LAN secara berdaya guna dan berhasil guna. (Tugas Pokok dan Fungsi, TT) **Tugas Bidang Diklat Aparatur** Melaksanakan penyiapan pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil, pelatihan dan pengembangan struktural, teknis, dan sosial-kultural. (Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019	**Administrasi** • Penyusunan surat penawaran diklat; • Pengadaan barang/jasa konsumsi; • Pengelolaan administrasi kehadiran peserta diklat; • Pengelolaan kamar peserta; • Pelaksanaan registrasi peserta; • Pemberian fasilitas pembelajaran di kelas; • Pembuatan sertifikasi peserta, narasumber, dan widyaiswara; • Pengelolaan administrasi data dukung kegiatan diklat. **Pengajaran** • Penyusunan jadwal pembelajaran; • Penyusunan bahan ajar; • Pengelolaan pelaksanaan jadwal pembelajaran; • Revisi jadwal pembelajaran; • Pengamatan pembelajaran dalam kelas; • Evaluasi pembelajaran. **Akademik** • Penyusunan pedoman pembelajaran; • Penyusunan formulir evaluasi penilaian peserta; • Pelaksanaan evaluasi penilaian peserta; • Pelaksanaan persiapan *benchmarking* peserta diklat; • Pelaksanaan ujian diklat; • Penyusunan hasil penilaian peserta diklat.	**Generik** • Pengelolaan Penyelenggaraan Pelatihan; • Evaluasi Pembelajaran; • Analisis Kebutuhan Diklat; • Penyusunan pedoman pembelajaran; **Spesifik** • Pengelolaan data alumni; • Perancangan kurikulum; • Analisis pengembangan kompetensi; • Penyelenggaraan ujian; • Penyusunan jadwal pembelajaran; • Penyusunan bahan ajar; • Pengelolaan pelaksanaan jadwal pembelajaran; • Revisi jadwal pembelajaran; • Pengamatan pembelajaran dalam kelas; • Pelaksanaan evaluasi penilaian peserta; • Pelaksanaan ujian diklat; • Penyusunan hasil penilaian peserta diklat; • Pembuatan video

Profil Instansi Pemerintah	Identifikasi Kompetensi	Judul Kompetensi Teknis
tentang Organisasi dan Tata Kerja, n.d.) **Teori** *Employee Training and Development* (Noe, 2010).		pembelajaran.

Sumber: Hasil Analisis, 2019.

2. Penentuan level melalui Taksonomi *Bloom*

Perwujudan dari pedoman di atas dapat dilihat pada Tabel 4 yang merupakan contoh penyusunan level dan definisi kompetensi teknis. Contoh ini diambil dari kompetensi teknis spesifik di bidang diklat.

Tabel 4. Contoh Kamus Kompetensi Teknis Bidang Diklat

Pengelolaan Data Alumni

Deskripsi Kompetensi Teknis

Kompetensi ini menunjukkan kemampuan dalam mengelola data alumni yang terdiri dari: teknik pembuatan formulir/instrumen, teknik pengolahan data, teknik penggunaan aplikasi, teknik analisis data, teknik penyajian data, dan teknik pengarsipan data pada konteks kegiatan pelatihan dan pengembangan pada lembaga pelatihan dan pengembangan (dahulu istilahnya adalah pendidikan dan pelatihan) milik pemerintah.

Level	Deskripsi
1	Mampu mengingat dan memahami konsep dasar pengelolaan data alumni.
2	Mampu melaksanakan pengelolaan data alumni secara mandiri.
3	Mampu menganalisis data alumni.
4	Mampu meningkatkan efisiensi dan/atau efektivitas pengelolaan data alumni.
5	Mampu mengembangkan konsep dan teknik baru dalam pengelolaan data alumni.

Sumber: Hasil Analisis, 2019.

3. Penjabaran indikator perilaku

Sesuai pedoman yang tertulis dalam Permen PAN RB 38/2017, terdapat panduan penulisan indikator perilaku untuk setiap level kompetensi. Contoh penyusunan indikator perilaku dapat dilihat pada Tabel 5 yang diaplikasikan pada bidang diklat. Pada contoh ini digunakan lima buah indikator untuk tiap level kompetensi teknis.

Tabel 5. Contoh Penyusunan Indikator Perilaku pada Kompetensi Teknis Bidang Diklat

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Mampu mengingat dan memahami konsep dasar pengelolaan	1.1. Mampu menjelaskan konsep dasar pengelolaan data alumni, setidaknya meliputi pengertian dan prosedur pengelolaan data alumni; 1.2. Mampu menjelaskan kuantitas dan kualitas keluaran (*output*)

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
	data alumni	yang diharapkan dalam konteks pengelolaan data alumni; 1.3. Mampu menjelaskan konteks pemanfaatan dan batasan/etika dari pengelolaan data alumni; 1.4. Mampu menjelaskan teknik dasar pengelolaan data alumni yang meliputi, antara lain: teknik pembuatan formulir/instrumen; teknik pengolahan data, teknik penggunaan aplikasi, dan teknik pengarsipan data; 1.5. Mampu menjelaskan prosedur pengelolaan data alumni yang meliputi, antara lain: menyusun formulir/instrumen kebutuhan data alumni, mengumpulkan, memverifikasi, memasukkan dalam aplikasi, dan mengarsipkan data alumni;
2	Mampu melaksanakan pengelolaan data alumni secara mandiri	2.1. Mampu melaksanakan pengelolaan data alumni sesuai prosedur yang ditetapkan, antara lain: menyusun formulir/instrumen kebutuhan data alumni, mengumpulkan, memverifikasi, memasukkan dalam aplikasi, dan mengarsipkan data alumni; 2.2. Mampu menggunakan alat, metode, dan teknik yang sudah dipelajari sebelumnya dalam praktik pengelolaan data alumni; 2.3. Mampu mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan dasar (*troubleshooting*) dalam praktik pengelolaan data alumni; 2.4. Mampu menggambarkan prosedur pengelolaan data alumni dalam bentuk SOP sederhana dan jadwal kerja; 2.5. Mampu mendemonstrasikan prosedur dan teknik pengelolaan data alumni kepada orang lain;
3	Mampu menganalisis data alumni	3.1. Mampu menganalisis dan menyajikan data alumni dengan teknik dasar yang sudah dipelajari sebelumnya; 3.2. Mampu membimbing perbaikan kesalahan prosedur serta hasil pengerjaan orang lain/tim kerja dalam konteks pengelolaan data alumni; 3.3. Mampu mengaplikasikan minimal dua metode yang berbeda dalam satu tahapan prosedur pengelolaan data yang sama; 3.4. Mampu menunjukkan perbandingan antara kedua metode pengelolaan data tersebut, setidaknya dari segi kelebihan dan kekurangan; 3.5. Mampu mengomunikasikan hasil analisis melalui lisan dan tulisan;
4	Mampu meningkatkan efisiensi dan/atau efektivitas pengelolaan data alumni	4.1. Mampu mengevaluasi prosedur dan memberikan rekomendasi berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya; 4.2. Mampu merancang metode dalam meningkatkan efisiensi &/ efektivitas pengelolaan data alumni pada lingkup instansinya; 4.3. Mampu membimbing tim kerja dan menjadi rujukan pemecahan masalah dalam pengelolaan data alumni pada lingkup instansinya;

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		4.4. Mampu mengajarkan prosedur, teknik, dan pemecahan masalah pengelolaan data alumni pada lingkup instansinya; 4.5. Mampu menjelaskan hasil analisis secara logis disertai bukti yang dapat memperkuat argumentasinya;
5	Mampu mengembangkan konsep dan teknik baru dalam pengelolaan data alumni	5.1. Mampu membuat inovasi konsep atau teknik dalam pengelolaan data alumni; 5.2. Mampu menjelaskan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholder*) perihal inovasi konsep atau teknik dalam pengelolaan data alumni yang telah dibuat sebelumnya; 5.3. Mampu membimbing penyelenggaraan pengelolaan data alumni pada ruang lingkup di luar instansinya; 5.4. Mampu melakukan uji terhadap kompetensi teknis pengelolaan data alumni pada ruang lingkup di luar instansinya; 5.5. Mampu menganalisis permasalahan kompleks dalam pengelolaan data alumni melalui pendekatan multidisipliner, setidaknya dari dua sudut pandang yang berbeda;

Sumber: Hasil Analisis, 2019.

5. PENUTUP

Urgensi penyusunan kamus kompetensi teknis menjadi sangat tinggi karena amanat Permen PAN RB 38/2017 bagi kementerian dan lembaga teknis pusat untuk menyusun kamus kompetensi teknis dan kebutuhan K/L/D untuk melengkapi matriks kompetensi dalam seleksi pengisian jabatan manajerial. Akan tetapi, petunjuk yang diberikan dalam Permen PAN RB 38/2017 masih belum cukup untuk menyusun kamus yang dapat dioperasionalkan.

Melalui artikel ini, disampaikan pedoman praktis dalam menyusun kamus kompetensi teknis. Terdapat tiga langkah utama, yaitu: (1) Identifikasi judul kompetensi melalui *cascading* tugas-fungsi; (2) Penentuan level melalui Taksonomi *Bloom*; dan (3) Penjabaran indikator perilaku. Aplikasi atas ketiga langkah tersebut sudah diuji coba pada bidang diklat.

Studi ini masih memiliki keterbatasan yang menjadi rekomendasi untuk penelitian selanjutnya. Pertama, pedoman ini memerlukan uji validitas di hadapan pakar kompetensi. Kedua, pedoman ini belum diaplikasikan pada urusan pemerintahan lain untuk melihat kesesuaian pada area yang lebih luas. Terakhir, kamus kompetensi ini perlu diuji untuk menilai kompatibilitasnya terhadap subsistem manajemen SDM lain, misalnya pada ranah *assessment* kompetensi teknis.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Tim Peneliti di Puslatbang PKASN atas penyediaan bahan penulisan artikel. Selanjutnya pada Wuri Indri Pramesti, atas literatur yang digunakan dalam studi. Terakhir, pada Devi Indriasari Haryanto atas penyuntingan terhadap artikel.

Sumber pembiayaan studi ini adalah swadana. Oleh karena itu, dalam studi ini tidak terdapat konflik kepentingan. Studi ini juga tidak melibatkan pengambilan data terhadap manusia secara individual, sehingga tidak memerlukan izin etika (*ethical clearance*).

DAFTAR PUSTAKA

Ahuja, S. (2012). Strategic alignment maturity model (SAMM) in a cascading balanced scorecard (BSC) environment: Utilization and challenges. In Heidelberg (Ed.), *International Conference on Advanced Information Systems Engineering* (pp. 567–579). Berlin: Springer.

Alsabbah, M. Y. A., & Ibrahim, H. I. (2013). Employee Competence (Soft and Hard) Outcome of Recruitment and Selection Process. In *American Journal of Economics 2013, 3* (pp. 67–73). Scientific & Academic Publishing. https://doi.org/10.5923/c.economics.201301.12

Anderson, L. W. (Ed. ., Krathwohl, D. R. (Ed. ., Airasian, P. W., Cruikshank, K. ., Mayer, R. E., Pintrich, P. R., … Wittrock, M. C. (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives (Complete edition)*. New York: Longman.

Athanassiou, N., McNett, J. M., & Harvey, C. (2003). Critical Thinking In The Management Classroom: Bloom's Taxonomy As A Learning Tool. *Journal Of Management Education*, *27*, 533–555. https://doi.org/10.1177/1052562903252515

Blašková, M., Blaško, R., & Kucharčíková, A. (2014). Competences and competence model of university teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *159*, 457–467.

Bloom, B. S. (Ed. ., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals* (Handbook 1). New York: David McKay.

Bonder, A., Bouchard, C.-D., & Bellemare, G. (2011). Competency-Based Management--An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector. *Public Personnel Management*, *40 No. 1*, 1–10.

Borisova, L. (2015). Professional and Emotional Competence of Civil Servants. *Economic Alternatives*, (3), 97–104.

De Beeck, S. O., & Hondeghem, A. (2010). Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration.

Falender, C. A., & Shafranske, E. P. (2004). *Clinical supervision: A competency-based approach*. Washington, DC: American Psychological Association.

Gómez-Arizaga, M. P., Conejeros-Solar, M. L., & Martin, A. (2016). How good is good enough? A community-based assessment of teacher competencies for gifted students. *SAGE Open*, *6*(4). https://doi.org/10.1177/2158244016680687

Hill, P. W., & McGaw, B. (1981). Testing the simplex assumption underlying Bloom's taxonomy. *American Educational Research Journal*, *18*(1), 93–101.

Huang, I. Y., Wu, W. W., & Lee, Y. T. (2008). Simplifying essential competencies for Taiwan civil servants using the rough set approach. *Journal of the Operational Research Society*, *59*(2), 259–265.

ILO. (2015). *Regional Model Competency Standards: core competencies / Regional Skills Programme, ILO Regional Office for Asia and teh Pasific*. Bangkok: ILO.

Jackson, D., & Chapman, E. (2012). Non-technical competencies in undergraduate business degree programs: Australian and UK perspectives. *Studies in Heigher Education*, *37*(5), 541–567.

Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2019). Standar Kompetensi Jabatan Pegawai ASN. KemenPAN-RB.

Krathwohl, D. R. (2002). A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. *Theory Into Practice*, *41*(4), 211–218. https://doi.org/10.1207/s15430421tip4104_2

Kusuma, M. D., Rosidin, U., Abdurrahman, & Suyatna, A. (2017). The Development of Higher Order Thinking Skill (HOTS) Instrument Assessment in Physics Study. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, *7*(1).

Li, J. M., Yang, J. S., & Wu, H. H. (2008). Improving Service Quality and Organisation Performance Through Human Resource Practices. *Total Quality Management*, *19*(9), 969–985.

Liukinevičienė, L. (2017). Implementation Of The Civil Service Competency Model In Lithuania. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, *24*(40), 132–142.

Loch, C. H. (2008). Mobilizing An R&D Organization Through Strategy Cascading. *Research-Technology Management*, *51*(5), 18–26. https://doi.org/10.1080/08956308.2008.11657522

Lum, A. (2005). *Assessment Centre: Simulator for Organisation Talents*. Singapore: Pacific Century Consulting Pte Ltd.

Martíneza, P. Á. L., Morenob, J. J. M., & Brageb, L. B. (2014). Analysis of professional competencies in the Spanish public administration management. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*, 61–66. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.06.001

Martynova, S. E., & Maslennikova, O. G. (2015). The "Service" Model of the Competences of the Municipal Employee as the Basis of Vocational Training: Russian Experience. In *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (pp. 2716–2720). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.957

Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development.* ((5th ed.)). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Ober, A. M., Granello, D. H., & Henfield, M. S. (2009). A synergistic model to enhance multicultural competence in supervision. *Counselor Education and Supervision*, *48*(3), 204–221.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Rainsbury, E., Hodges, D. L., Burchell, N., & Lay, M. C. (2002). Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, *3*, 9–18.

Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2017). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, *13*(2), 131–149.

Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., … Sanchez, J. I. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, *53*(3), 703–740.

Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (pp. 226–234). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029

Snell, L. S., & Frank, J. R. (2010). Commentary: Competencies, The Tea Bag Model, and The End of Time. *Medical Teacher*, *32*, 629–630. https://doi.org/10.3109/0142159X.2010.500707

Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (1993). *Competence at Work models for superior performance*. Canada: John Wiley & Sons.

Swanson, R. A. (1995). Human Resource Development: Performance is the key. *Human Resource*

Development Quarterly, *6*(2), 207–213.

Vathanophas, V., & Thai-ngam, J. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, *3*(1), 45–70.

Whitcomb, C. A., Delgado, J., Khan, R., Alexander, J., White, C., Grambow, D., & Walter, P. (2015). The Department of the Navy systems engineering career competency model. In *Proceedings of The Twelfth Annual Acquisition Research Symposium, Wednesday Sessions*.

Whitcomb, C. A., Khan, R., & White, C. (2014). Development of a System Engineering Competency Career Development Model: An Analytical Approach Using Bloom's Taxonomy. *Systems Engineering Competency Career Model (SECCM), (FY2013) Technical Report*.

White, C. L. (2014). *Development of Systems Engineering Competency Career Development Model: An Analytical Approach using Blooms Taxonomy*. Naval Postgradate School Monterey CA.

Xiaoyun, C., & Im, T. (2009). The Basic Models, Characteristics, and Directions of Civil Service Reform in China: Based on Analysis of the Competence of the Civil Service. *International Review of Public Administration*, *14*(2), 53–62. https://doi.org/10.1080/12294659.2009.10805155

Yang, J., Zhang, Z.-X., & Tsui, A. S. (2010). Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of Management Studies*, *47*, 654–678. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00902.x