

STANDAR KOMPETENSI APARATUR PEMERINTAH; URGENSI, MODEL DAN PROSES PENYUSUNANNYA

Shafiera Amalia

PKPPA I Lembaga Administrasi Negara, Jl. Kiara Payung, Sumedang,
Telp. (022) 7790044, Fax. (022) 7790055, email: shafiera_amalia@yahoo.com

Competency Standard of Government Apparatus; Urgency, Model and the Arrangement

Nowadays, quality human resource becomes capital of an organization, which influences performance. Both public and private organizations need competency based human resources management to gain and maintain competent employees. Competency standard is essential for assessing employee's competency. Therefore, in order to implement competency based human resources management, competency standard is the very first thing to create and it must be used in human resources management processes, like recruitment, placement promotion and development. Some model are used to create Competency Standard, but Indonesian Human Resources Management has not already decided the model to create competency standard. It causes the model of competency standard one of government organization may different with another organization. Thus, the model of competency standard have to be decided as a guideline to create competency standard for Indonesian Government Apparatus. This way, quality human resources will be gained and maintained, and eventually they will help organization increase its performance.

Keywords : *competency standards, competency assessment, resource management apparatus*

A. PENDAHULUAN

Kondisi lingkungan yang sedemikian dinamis dewasa ini memaksa setiap organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi privat mampu beradaptasi dengan kondisi kekinian, seperti perkembangan teknologi yang sedemikian canggih, berbagai isu seperti desentralisasi, demokratisasi, globalisasi dan berbagai perubahan sosial dan politik lainnya. Organisasi harus memikirkan cara untuk tetap bertahan tidak terlindas perubahan. Strategi yang dapat digunakan diantaranya adalah dengan memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki.

Menyangkut persoalan kapasitas sumber daya manusia, dalam perspektif manajemen strategis, sumber daya manusia merupakan *human capital* yang akan sangat menentukan efektivitas faktor-faktor lain seperti struktur, peralatan dan modal (Sudarmanto, 2009). Dengan demikian, seluruh organisasi, tak terkecuali organisasi publik membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menyesuaikan organisasi dengan berbagai perubahan tersebut serta mampu menyediakan pelayanan sesuai dengan tuntutan masyarakat masa kini.

Namun sayangnya, apa yang terjadi sekarang di negara kita jauh dari yang diharapkan. Kapasitas dan kemampuan aparatur belum memadai untuk menjadi nahkoda birokrasi dalam menghadapi segala perubahan. Eko Prasajo (2009) menilai bahwa sumber daya aparatur dalam pelayanan publik di Indonesia tidaklah direkrut dan dipilih dari kalangan yang memiliki keahlian (kompetensi) terbaik.

Sedikit ekstrim dikemukakan bahwa sumber daya aparatur yang tersedia sebagian besar berasal dari kalangan yang tidak dipakai oleh sektor privat dan memilih masuk ke birokrasi karena jaminan kenyamanan bekerja dan jaminan hari tua. Oleh karena itu, rakyat sebagai warga dan pelanggan sering kali tidak bisa menolak dan harus selalu menerima buruknya kualitas pelayanan yang dihasilkan oleh aparatur tersebut. Selain itu, kondisi ini diperparah karena aparatur tidak pernah diukur kinerjanya, tidak digaji dengan adil dan layak dan sarat dengan intrik politik dalam pengisian dan promosi jabatan. Paradigma yang muncul di dalam otak para aparatur bukanlah pelayanan, melainkan kekuasaan, uang dan jabatan. Tidak mengherankan muncul pemeo

dalam pelayanan publik “kalau bisa dibuat sulit mengapa harus dibuat mudah” (Seputar Indonesia, 11 September 2009, halaman 4).

Senada dengan pendapat di atas, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) periode 2004-2009, Taufiq Effendi secara gamblang mengungkapkan kondisi aparatur negara dewasa ini adalah inefisiensi, tidak profesional, tidak netral, tidak disiplin, tidak patuh pada aturan, rekrutmen PNS tidak transparan, belum ada perubahan *mindset*, KKN yang marak di berbagai jenjang pekerjaan, abdi masyarakat belum terbangun, pemerintahan belum akuntabel, transparan, partisipatif dan kredibel, pelayanan publik belum berkualitas dan pelayanan publik prima belum terbangun secara luas.

Belum lagi fenomena pengaruh kekuasaan (politik) terhadap birokrasi. Agus Dwiyanto dalam Kumorotomo (2010) mengemukakan bahwa stabilitas birokrasi dan keandalan organisasi publik sebagai institusi pelayanan sering terganggu karena pergantian kepala daerah selalu diikuti oleh pergantian masal kepala SKPD. Pergantian ini dilakukan untuk memasukkan tim sukses mereka dalam struktur birokrasi sebagai penghargaan atas dukungannya dalam pemilukada. Akibatnya, muncul patronase politik dalam birokrasi di daerah. Melalui cara ini kepala daerah dan wakilnya dapat mendudukkan orang-orangnya pada jabatan-jabatan yang memungkinkan mereka mengakses sumber daya publik untuk kepentingan politik dan kelompok. Situasi ini sangat tidak sehat bagi pengembangan aparatur pemerintahan yang kompeten, profesional dan peduli kepada kepentingan publik.

Kondisi ini begitu mencemaskan. Ujung tombak eksistensi organisasi publik sangat tergantung kepada kemampuan sumber daya manusia yang mengelolanya. Namun sayangnya, juga terdapat permasalahan dalam manajemen sumber daya aparatur. Dadang Solihin (2009) mengemukakan

bahwa persoalan yang terjadi di dalam manajemen sumber daya aparatur diantaranya :

1. Formasi, penentuan formasi yang diusulkan oleh setiap SKPD masih belum menggunakan standar yang jelas. Ada tekanan dari pihak-pihak tertentu dalam penetapan formasi pegawai, formasi jabatan eselon II, III, dan IV.
2. Rekrutmen, belum adanya pola rekrutmen pegawai yang bersifat independen (pihak ketiga) dan sebagian besar daerah belum menerapkan *Assesment Center*. Rekrutmen pegawai sering mengabaikan kompetensi pegawai, karena yang menjadi dasar pertimbangan adalah masa kerja dan usia.
3. Promosi, belum semua daerah menerapkan promosi atas dasar hasil *Assesment Center* kerjasama dengan pihak ketiga, misalnya kerjasama dengan Fakultas Psikologi pada perguruan yang kompeten.
4. Mutasi, adanya pengkotak-kotakan seolah-olah pegawai Kabupaten adalah milik Kabupaten, dan pegawai provinsi adalah milik provinsi sehingga sulit untuk melakukan mutasi.
5. Pola Karir, belum semua daerah mampu menerapkan pedoman karir yang telah disusunnya. Sebagian besar pejabat ditempatkan pada jabatannya tidak sesuai dengan pengalaman dan pendidikan.
6. Remunerasi, adanya kesenjangan pemberian tunjangan bagi pejabat eselon antar daerah, karena daerah dapat menambah jumlah tunjangan berdasarkan kemampuan keuangan daerah masing-masing.
7. Pengembangan dan Disiplin Pegawai, adanya kegiatan diklat yang *overlapping* antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Penegakan disiplin dan etika dari pengawasan internal

antara lain apel pagi rutin dan absensi harian masih belum efektif.

8. Kompetensi, tingkat pendidikan aparatur pemerintah daerah umumnya masih relatif rendah, karena masih ada aparatur yang hanya berpendidikan SD dan SMP. Dan tidak semua daerah memiliki pedoman standar kompetensi jabatan.

Oleh karena itu, untuk memperoleh aparatur birokrasi yang berkualitas, manajemen sumber daya aparatur berbasis kompetensi mutlak diperlukan. Dimana untuk mewujudkannya diperlukan standar kompetensi sebagai patokan dalam mengukur kompetensi aparatur melalui *assessment center*/kompetensi. Dengan berbasiskan kompetensi, keseluruhan proses manajemen sumber daya aparatur tidak lagi berdasarkan subyektifitas atau kepentingan politik jangka pendek semata. Dan pada akhirnya kompetensi yang dimiliki aparatur dalam mengemban amanah jabatannya akan sangat mempengaruhi kinerjanya yang pada akhirnya berujung pada kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

B. APA ITU KOMPETENSI

Kesimpulan penelitian Richard Boyatzis (1983) dalam Sudarmanto (2009) menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh pegawai telah mempengaruhi kinerja efektif berbagai organisasi dan dari berbagai level manajemen. Hal ini dikarenakan kompetensi menggambarkan apa yang diperlukan orang agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Spencer and Spencer dalam Moehariono (2009 : 3) mendefinisikan kompetensi sebagai “...an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion referred to effective and/or superior performance in a job or situation”. Berdasarkan definisi ini, Moehariono (2009 : 3) mengemukakan beberapa makna yang terkandung didalamnya adalah :

- Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka diasumsikan akan mempunyai kinerja tinggi pula.
- Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, maka kompetensi harus dapat terukur dan spesifik atau terstandar.

Selain itu, menurut Tetty DS. Ariyanto (2010), kompetensi merupakan suatu kemampuan menguasai dan menerapkan pengetahuan, keterampilan/keahlian dan sikap kerja tertentu di tempat kerja sesuai dengan kinerja yang dipersyaratkan. Secara lebih spesifik menyangkut kompetensi aparatur, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS disebutkan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan dan keterampilan serta sikap dan perilaku yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya secara berdaya guna dan berhasil guna. Dari definisi di atas diketahui bahwa pengertian kompetensi tersebut mengandung empat macam variabel, yaitu pengetahuan; keahlian/keterampilan; sikap; dan perilaku. Keempat variabel inilah yang dijadikan sebagai komponen dasar pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil (PNS).

C. PENTINGNYA PENYUSUNAN STANDAR KOMPETENSI APARATUR PEMERINTAH DALAM ASSESSMENT KOMPETENSI

Berbagai disiplin ilmu mencurahkan fokus dan perhatiannya demi merancang *tools* yang memadai bagi upaya organisasi untuk menemukan sumber daya manusia yang mumpuni bagi organisasinya. Dari segi pengukuran kompetensi, Ilmu psikologi menyediakan *tools* yang disebut *assessment center*/penilaian kompetensi untuk mengukur kompetensi seseorang, apakah sesuai untuk menduduki suatu posisi tertentu. Prihadi (2004) mengutip Woodruffe (1993) mengemukakan bahwa salah satu karakteristik kunci *assessment center* (*assessment* kompetensi) adalah tujuannya; yaitu menghimpun indikasi terbaik mengenai kompetensi orang, yang aktual maupun potensial, untuk *menunjukkan kinerja* pada jabatan atau tingkat jabatan tertentu. Selain itu, beberapa karakteristik *assessment center* (*assessment* kompetensi) adalah :

1. Menggunakan kombinasi beberapa jenis teknik dan metode *assessment*.
2. *Assessment* dilakukan berdasarkan suatu acuan tertentu yang bersifat multikriteria.
3. Keterlibatan sekaligus sejumlah *assessor* dalam sebuah proses *assessment*.
4. Kesertaan sejumlah *assesse* sekaligus di dalam sebuah proses *assessment*.
5. Informasi dan data yang diperoleh diintegrasikan sedemikian rupa sehingga tersusun suatu kesimpulan berupa rekomendasi sebagai hasil dari program *assessment center*.

Penggunaan *assessment center* dalam manajemen sumber daya manusia memiliki banyak tujuan dan aplikasi pemanfaatannya. Menurut Thornton III (2005), penggunaan *assessment center* (*assessment* kompetensi) memiliki beberapa tujuan, yaitu :

1. Tujuan promosi jangka panjang, untuk menilai potensi keberhasilan manajerial

dan untuk memprediksi keberhasilan kandidat pada jabatan yang lebih tinggi.

2. Tujuan program diagnostik, yaitu untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan relative di dalam kompetensi individu yang berhubungan dengan pekerjaannya.
3. Tujuan program pengembangan, yaitu untuk mengajarkan serangkaian keterampilan baru kepada partisipan.

Prihadi (2004) mengemukakan aplikasi pemanfaatan *assessment center* adalah pada beberapa bidang berikut, yaitu :

1. Rekrutmen dan Promosi, metode *assessment center* dapat digunakan untuk menentukan kandidat, dari sumber eksternal maupun internal yang benar-benar sesuai dan tepat dengan jabatan tertentu pada organisasi tertentu.
2. Identifikasi potensi secara dini, hasil *assessment center* juga dapat mendeteksi *under lying factors* seperti kapasitas intelektual, *ability to learn* dan *achievement drive* *assesse* yang merupakan potensi tak ternilai untuk dapat dikembangkan menjadi kompetensi aktual.
3. Diagnosis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, informasi hasil *assessment center* dapat dianalisis lebih jauh untuk merekomendasikan metode pelatihan dan pengembangan yang efektif untuk mengembangkan area kelemahan (*weakness*) *assesse*.
4. Perencanaan organisasi, informasi yang diperoleh dari hasil *assessment center* merupakan informasi berharga yang dapat dimanfaatkan bagi perencanaan organisasi.
5. *Pool of Talent*, metode *assessment center* dapat menghimpun data mengenai sejumlah orang yang potensial dan siap menempati berbagai posisi dalam organisasi.

STANDAR KOMPETENSI APARATUR PEMERINTAH; URGENSI, MODEL DAN PROSES PENYUSUNANNYA

✦ Shafiera Amalia

Dengan demikian, *assessment center*/kompetensi merupakan salah satu alat yang digunakan untuk dapat mewujudkan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Sementara itu, untuk dapat mengukur kompetensi menggunakan *assessment center*/kompetensi, diperlukan suatu standar kompetensi. Standar kompetensi merupakan acuan dalam mengukur kompetensi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1988), standar diartikan sebagai ukuran tertentu yang disepakati dipakai sebagai patokan. Berdasarkan pendapat Tetty DS. Ariyanto (2010), standar merupakan dokumen yang berisikan persyaratan minimal, pedoman, spesifikasi atau ketentuan baku yang disusun bersama oleh produsen, pakar, pemerintah maupun konsumen yang bertujuan untuk menjamin kesehatan, keselamatan dan kemanfaatan. Secara umum dapat diartikan bahwa standar kompetensi merupakan ukuran kecakapan atau kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaan yang telah disepakati oleh berbagai pihak yang terkait.

Menurut Sobandi (2007), Standar kompetensi merupakan suatu acuan tentang kemampuan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja serta penerapannya di tempat kerja yang mengacu pada unjuk kerja yang dipersyaratkan. Standar kompetensi bukan hanya berarti kemampuan untuk menyelesaikan suatu tugas, namun didasari pula oleh alasan bagaimana dan mengapa tugas itu dikerjakan.

Masih di dalam Sobandi (2007), manfaat ketersediaan standar kompetensi memungkinkan seseorang karyawan/pekerja untuk memahami :

1. Bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan;
2. Bagaimana mengorganisasikan agar pekerjaan itu dapat dilaksanakan;
3. Apa yang harus dilakukan, apabila terjadi sesuatu yang berbeda dengan rencana kerja semula;

4. Bagaimana menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah dan atau melaksanakan tugas/pekerjaan dengan kondisi yang berbeda.

Sementara bagi dunia kerja, penerapan standar kompetensi memiliki beberapa manfaat, diantaranya :

1. Identifikasi lebih baik tentang keterampilan yang dibutuhkan;
2. Lebih efisien dalam biaya, dan membuat pelatihan keterampilan menjadi lebih relevan;
3. Pemahaman lebih baik tentang hasil pelatihan dengan penilaian hasil pelatihan lebih konsisten dan dapat diandalkan;
4. Mendorong pembentukan keterampilan yang lebih kompetitif ditingkat regional maupun internasional;
5. Memungkinkan terlaksananya RPL (*Recognition of Prior Learning*).

Dan bila dikaitkan dengan standar kompetensi Aparatur, Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil mengemukakan bahwa standar kompetensi merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil dalam pelaksanaan tugas.

Dengan demikian, ketersediaan standar kompetensi sangat diperlukan dalam upaya pengukuran kompetensi seorang aparatur. Standar kompetensi merupakan acuan untuk mengukur kompetensi seseorang aparatur melalui *assessment center*. Tidak mungkin dapat mengukur kompetensi seseorang bila tidak ada acuan atau patokan bakunya. Metode *assessment center* baru dapat terlaksana bila sudah tersedia standar kompetensi yang diperlukan. Informasi yang diperoleh dari hasil dari *assessment center* memiliki banyak kemanfaatan bagi organisasi maupun bagi individu *assesse*. Bagi organisasi, hasil *assessment center* bermanfaat dalam proses

rekrutmen, promosi, dan pengembangan pegawai. Sementara bagi individu *assesse*, hasil *assessment center* sangat bermanfaat untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) diri sehingga dapat merencanakan pola pelatihan dan pengembangan pribadi.

Selain diperlukan dalam proses pengukuran kompetensi, ketersediaan standar kompetensi di dalam organisasi juga bermanfaat sebagai bahan penyusunan program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai. Sementara itu, standar kompetensi juga bermanfaat bagi individu aparatur. Dengan ketersediaan standar kompetensi, aparatur dapat lebih mengetahui bagaimana cara melakukan pekerjaan dengan baik dan benar; dan mengetahui pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan dalam melakukan suatu aktivitas pekerjaan.

Pada akhirnya, jika ingin merancang manajemen sumber daya aparatur berbasis kompetensi, tidak boleh tidak, pemerintah wajib memiliki standar kompetensi bagi aparatur birokrasi. Kembali, ini pun bukan persoalan yang gampang. Berikut akan diulas mengenai model-model penyusunan standar kompetensi yang dapat digunakan untuk menyusun standar kompetensi aparatur birokrasi.

D. MODEL DAN PENYUSUNAN STANDAR KOMPETENSI APARATUR

Dalam Standar Kompetensi Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri, dikemukakan bahwa menurut Badan Nasional Sertifikasi Profesi (2007), setidaknya terdapat 4 model penyusunan standar kompetensi, yaitu :

1. Standar Kompetensi Model Perusahaan

Model ini disusun dan dikembangkan suatu perusahaan yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan tersebut. Standar ini hanya diterapkan kepada mereka yang bekerja di

perusahaan tersebut. Misalnya standar kompetensi perusahaan Toyota, McDonald, Pizza Hut, dan sebagainya.

2. Standar Kompetensi Model Khusus

Model ini digunakan untuk merumuskan standar kompetensi bidang tertentu yang dianggap khusus dan disusun oleh instansi tertentu. Pada umumnya, standar kompetensi khusus ini disusun untuk jabatan khusus tertentu, misalnya standar kompetensi perminyakan atau penerbangan.

3. Standar Kompetensi Model MOSS (Model Occupational Skill Standard)

Model ini pada umumnya banyak digunakan oleh organisasi pemerintah karena proses pengembangan standarnya berbasiskan jabatan dalam struktur organisasi. Standar kompetensi yang dikembangkan mengacu pada jabatan-jabatan yang ada dalam struktur organisasi, sehingga pada gilirannya standar kompetensi akan merinci kualifikasi akademis dan persyaratan jabatan.

4. Standar Kompetensi Model RMCS (Regional Model Competency Standard)

Model ini mengembangkan standar kompetensi yang berdasarkan pada tugas atau pekerjaan yang dibutuhkan dari suatu bidang keahlian sesuai dengan jenis dan sektornya dan dirumuskan kedalam unit kompetensi. Standar pada model ini menekankan pada fungsi pekerjaan yang kemudian diperinci ke dalam tugas-tugas dan unit unit kompetensi yang lebih terperinci.

Dari keempat model penyusunan standar kompetensi di atas, *Model Occupational Skill Standard* (MOSS) dan *Regional Model Competency Standard* (RMCS) merupakan dua model yang digunakan untuk menyusun standar

kompetensi aparatur di beberapa organisasi pemerintah di Indonesia. *Model Occupational Skill Standard* (MOSS) digunakan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam menyusun Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil dan *Assessment Center* Kementerian Keuangan. Sementara itu, *Regional Model Competency Standard* (RMCS) digunakan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi dalam menyusun Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) dan Departemen Dalam Negeri dalam menyusun Standar Kompetensi Bidang Pendidikan dan Pelatihan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri.

Model Occupational Skill Standard (MOSS) merupakan model standar kompetensi yang dikembangkan di negara regional seperti Malaysia dan Singapura. Menurut Partowijoto, MOSS mengartikan kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan secara efisien dan efektif. Sedangkan standar kompetensi adalah pernyataan yang menguraikan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang harus dilakukan saat bekerja serta penerapannya, sesuai dengan persyaratan yang diterapkan di tempat kerja (www.faji.org).

Adapun prosedur dalam penyusunan standar kompetensi mengikuti model MOSS dapat dilihat dari prosedur penyusunan standar kompetensi jabatan di dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil yang meliputi :

1. Pengumpulan data, adapun data yang dikumpulkan dalam proses ini antara lain :

- a. Struktur organisasi dan tata kerja yang memuat nama, jabatan, tugas pokok dan fungsi.

- b. Visi dan misi organisasi, yang diperlukan sebagai landasan untuk menentukan kompetensi jabatan pada setiap instansi.
- c. Ikhtisar jabatan dan uraian tugas, diperlukan sebagai informasi yang lebih spesifik untuk menentukan kompetensi dari setiap jabatan.

2. Identifikasi kompetensi Jabatan, Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengidentifikasi kompetensi yang harus dimiliki oleh pemegang suatu jabatan meliputi :

- a. Kompetensi dasar, yaitu kompetensi yang mutlak dimiliki oleh setiap pemegang jabatan, meliputi integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerja sama dan fleksibilitas.
- b. Kompetensi bidang, yaitu kompetensi yang tersedia dalam kamus kompetensi jabatan yang dapat dipilih sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, meliputi berorientasi pada pelayanan, berorientasi pada kualitas, berpikir analitis, berpikir konseptual, empati, inisiatif, keahlian teknikal/professional/manajerial, kesadaran berorganisasi, komitmen terhadap organisasi, komunikasi, kreatif dan inovatif, mengarahkan/memberi perintah, manajemen konflik, membangun hubungan kerja, membangun hubungan kerja strategis, membimbing, memimpin kelompok, memimpin rapat, mencari informasi, mengambil resiko, mengembangkan orang lain, pembelajaran yang berkelanjutan, pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, pengambilan keputusan strategis, pengaturan kerja, pengendalian diri, perbaikan terus menerus, percaya diri,

perhatian terhadap keteraturan, proaktif, semangat untuk berprestasi, tanggap akan pengaruh budaya.

Adapun langkah-langkah dalam proses identifikasi kompetensi jabatan diantaranya :

- a. Menentukan nama jabatan yang akan diidentifikasi kompetensinya;
- b. Menuangkan ikhtisar jabatan;
- c. Merinci setiap uraian jabatan menjadi kegiatan-kegiatan utama;
- d. Menganalisis kegiatan-kegiatan utama tersebut untuk menentukan kata kunci dari tugas pekerjaan;
- e. Kata kunci yang diperoleh dari uraian tugas digunakan untuk menentukan kompetensi dan tingkat kompetensi dengan berpedoman pada Kamus Kompetensi Jabatan;
- f. Apabila hasil identifikasi kompetensi ada dua atau lebih uraian tugas yang memiliki kompetensi dan tingkat kompetensi sama atau hampir sama, cukup dipilih satu kompetensi yang uraian tugasnya sangat mempengaruhi kelancaran pelaksanaan tugas dan kegiatan utamanya dijadikan satu dengan kompetensi yang dipilih tersebut.

Contoh proses identifikasi kompetensi suatu jabatan pada organisasi pemerintah dapat dilihat pada **Box 1**.

3. **Penyusunan daftar sementara kompetensi jabatan**, tahapan berikut ini adalah menyusun daftar yang memuat kompetensi dasar dan kompetensi bidang dari suatu jabatan struktural. Contoh daftar sementara kompetensi jabatan dari beberapa jabatan dapat terlihat pada **Tabel 1**
4. **Validasi kompetensi jabatan**, tahapan ini melakukan konfirmasi kompetensi jabatan kepada pihak-pihak terkait, terutama kepada atasan pemegang jabatan atau pejabat lain yang ditunjuk.

Adapun proses validasi kompetensi jabatan, meliputi :

- a. Konfirmasi keabsahan kompetensi jabatan, proses ini dilakukan untuk memperoleh kepastian apakah kompetensi yang telah dirumuskan dalam Daftar Sementara Kompetensi Jabatan telah sesuai dengan jabatan atau pekerjaan yang akan ditetapkan oleh kompetensinya.
- b. Penentuan urutan peringkat kompetensi bidang, meliputi :
 - ✓ Mutlak, artinya kompetensi tersebut mutlak harus ada. Ketiadaan kompetensi ini akan menyebabkan pekerjaan tidak lancar, karena ketiadaan kompetensi ini tidak dapat diganti oleh kompetensi lain.
 - ✓ Penting, artinya ketiadaan kompetensi ini tidak menyebabkan pekerjaan tidak lancar, karena dapat diganti/diwakili oleh kompetensi lain.
 - ✓ Perlu, artinya kompetensi ini baik, tetapi tidak begitu diperlukan dalam jabatan yang bersangkutan (tanpa kompetensi ini tidak berpengaruh pada organisasi).

5. **Penentuan kompetensi jabatan**, langkah terakhir dari proses penyusunan standar kompetensi ini adalah membuat rumusan standar kompetensi jabatan berdasarkan hasil konfirmasi terhadap daftar kompetensi jabatan. Standar kompetensi jabatan yang telah dirumuskan digunakan di lingkungan instansi yang bersangkutan sesuai dengan eselon dan jenis jabatannya. Contoh daftar sementara kompetensi jabatan dapat dilihat pada **Tabel 1**.

Nama Jabatan	: Kepala Bagian Perbendaharaan
Ikhtisar Jabatan	: Melaksanakan tata laksana keuangan, pembayaran dan tata usaha biro dengan cara merencanakan operasional, membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan serta melaksanakan tata laksana keuangan, pembayaran dan tata usaha biro dan menandatangani laporan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas biro keuangan
Uraian Tugas	: a. Merumuskan sasaran pedoman dan pelaksanaan tata usaha keuangan berdasarkan Keppres yang berkaitan dengan keuangan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas; b. Membina bawahan di lingkungan Biro Keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar pelaksanaan tugas berjalan lancar; c. Mengoreksi penyusunan dan pelaksanaan verifikasi dan pertanggungjawaban keuangan dan memberikan disposisi sebagai pedoman untuk memperbaiki; dst
Kegiatan Utama (dari uraian tugas huruf b)	: a. Mendengarkan keluhan atau keinginan bawahan; b. Memberikan tanggapan dan saran atas keluhan tersebut;
Kata Kunci	: Kata kunci dari tugas tersebut adalah membina. Berpedoman pada kamus kompetensi jabatan, kata membina, kompetensinya adalah Mengembangkan Orang Lain (MOL). Artinya, seseorang untuk dapat membina dan mengembangkan bawahan agar bekerja lebih optimal diperlukan kompetensi Mengembangkan Orang Lain. Berdasarkan analisis kegiatan kegiatan utama, maka tingkat kompetensi Mengembangkan Orang Lain adalah Memberikan Semangat (MOL 4).

Sumber : Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil

Box 1

Contoh Proses Identifikasi Kompetensi Suatu Jabatan Pada Organisasi Pemerintah

Regional Model Competency Standard (RMCS) merupakan model standar kompetensi yang dikembangkan oleh *International Labour Organization* (ILO) dan negara Asia Pasifik, serta telah dipakai di negara Inggris, Kanada, Australia dan negara persemakmuran. Berbeda dengan proses penyusunan standar kompetensi *Model Occupational Skill Standard* (MOSS) yang mengacu pada uraian tugas jabatan jabatan, penyusunan standar kompetensi berbasis *Regional Model Competency Standard* (RMCS) lebih menitikberatkan pada fungsi pekerjaan, sehingga diperoleh kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dari suatu bidang keahlian.

Menurut *Regional Model Competency Standard* (RMCS) yang dikutip dari Tetty DS. Ariyanto (2010), standar kompetensi merupakan standar yang dikembangkan berdasar pada tugas atau pekerjaan yang dibutuhkan dari suatu bidang pekerjaan sesuai dengan jenis dan sektornya dan dirumuskan kedalam unit kompetensi. Dalam RMCS terdapat empat komponen utama yang menggambarkan cakupan keterampilan di dalam kompetensi tersebut yaitu :

- 1) keterampilan dalam melaksanakan tugas (*task skill*);
- 2) keterampilan mengelola tugas (*task management skill*);

Tabel 1
Daftar Sementara Kompetensi Jabatan

NO	KOMPETENSI	NAMA JABATAN		
		KARO KEUANGAN (eselon II)	KABAG PERBENDAHARA AN (eselon III)	KASUBBAG PEMBAYARAN (eselon IV)
I	Komptensi Dasar 1. Integritas (Int) 2. Kepemimpinan (Kp) 3. Perencanaan dan Pengorganisasian (PP) 4. Kerjasama (Ks) 5. Fleksibilitas (F)	Int.3 Kp.3 PP.3 Ks.3 F.3	Int.2 Kp.2 PP.2 Ks.2 F.2	Int.1 Kp.1 PP.1 Ks.1 F.1
II	Kompetensi Bidang 1. Mengembangkan Orang Lain (MOL) 2. Pendelegasian Wewenang (PW) 3. Mengarahkan/ Memberikan Perintah (MMP) 4. Dan Seterusnya	MOL.4	PW.1	MMP.2

Sumber : Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil

- 3) keterampilan melaksanakan tugas dalam keadaan luar biasa atau darurat (*contingency management skill*); dan
- 4) keterampilan melaksanakan tugas dalam kondisi dan situasi lingkungan yang berbeda (*job environment skill*).

Adapun unsur unsur yang terdapat dalam struktur standar kompetensi Model RMCS dapat dilihat pada **Gambar 1**.

Berikut akan dijelaskan secara singkat langkah-langkah penyusunan standar kompetensi model RMCS, meliputi :

1. Identifikasi regulasi, standar dan norma

Tahapan ini bertujuan menginventarisir regulasi, norma maupun standar yang digunakan dalam suatu organisasi untuk mengidentifikasi *core business*, *key function*, *major function* hingga *basic function*

unit kompetensi.

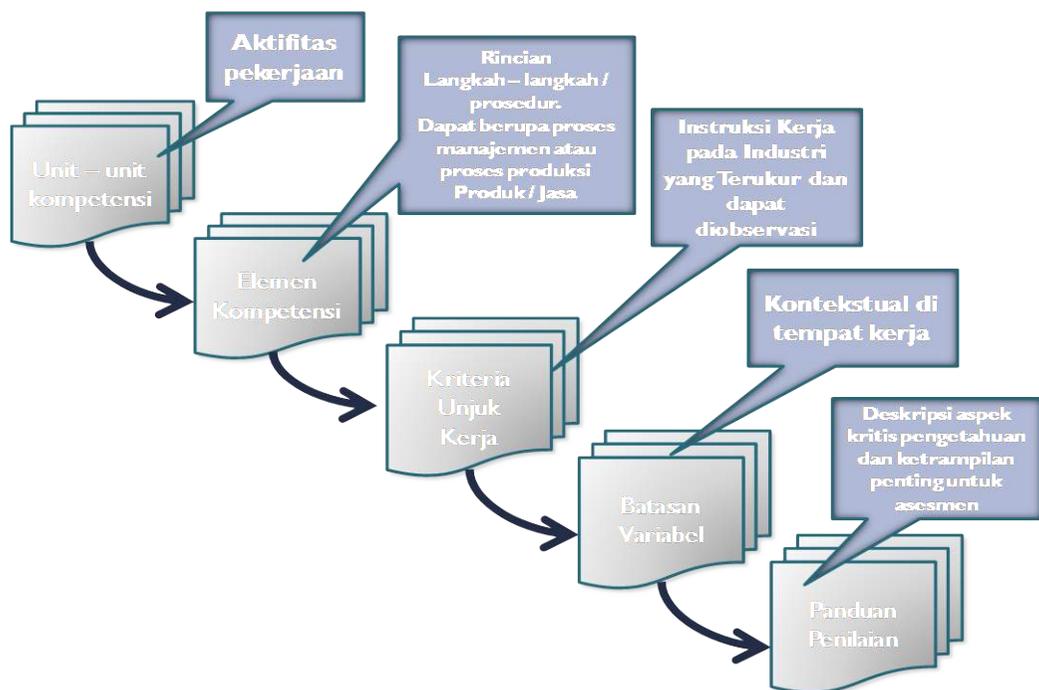
Pada **Gambar 1** dapat dilihat bahwa struktur Standar kompetensi model RMCS terdiri dari unit kompetensi; elemen kompetensi; kriteria unjuk kerja; batasan variabel dan panduan penilaian. Dikarenakan Standar Kompetensi Model RMCS disusun berdasarkan tugas atau pekerjaan yang ada dalam organisasi maka struktur tersebut memiliki unsur unit kompetensi yang merupakan jabaran dari aktivitas pekerjaan yang diturunkan dari tugas pokok dan fungsi organisasi. Sementara itu, unsur elemen kompetensi merupakan penjelasan mengenai langkah/prosedur yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut. Unsur kriteria unjuk kerja merupakan rincian tahapan yang lebih detail dan spesifik dalam melakukan prosedur pekerjaan tersebut. Ditambah pula dengan unsur batasan variabel yang merupakan kontekstualisasi tempat dimana pekerjaan tersebut dilakukan. Dan

STANDAR KOMPETENSI APARATUR PEMERINTAH; URGENSI, MODEL DAN PROSES PENYUSUNANNYA

✦ Shafiera Amalia

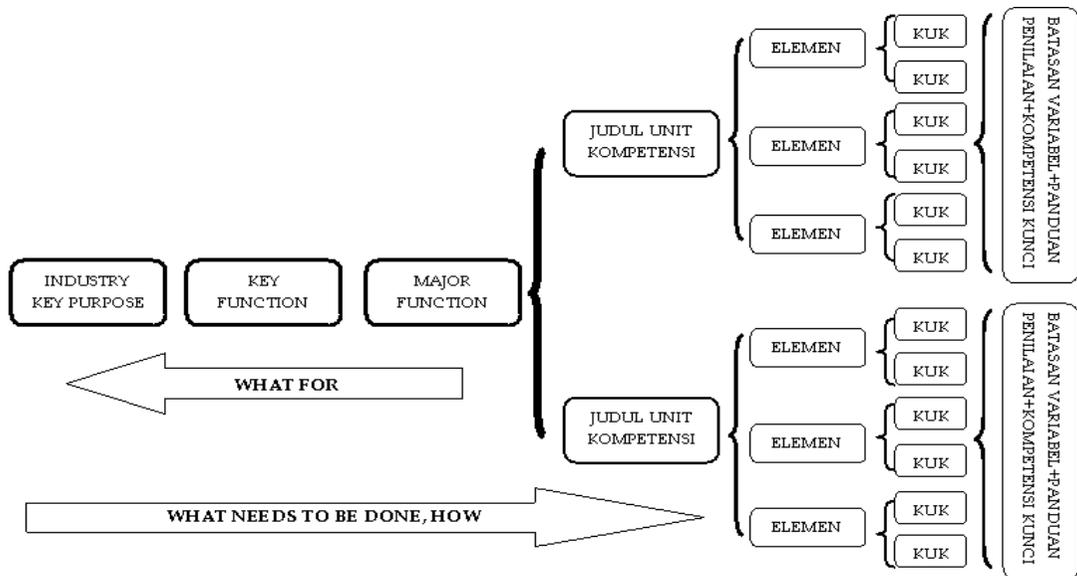
terakhir, panduan penilaian menggambarkan pengetahuan dan keterampilan apa saja yang diperlukan

untuk dapat melakukan pekerjaan tersebut dengan baik sebagai panduan dalam melakukan *assessment*/penilaian.



Sumber : Ariyanto, Tetty DS. 2010.

Gambar 1.
Unsur Unsur Struktur Standar Kompetensi RMCS



Sumber : Ariyanto, Tetty DS. 2010

Gambar 2
Pemetaan Kompetensi

Gambar 2 menggambarkan pola pemetaan kompetensi. Pemetaan kompetensi dimulai dengan mengetahui dan memetakan apa yang menjadi tujuan kunci (*Key Purpose*), fungsi kunci (*Key Functions*) dan fungsi utama (*Major Function*) dari organisasi. Dengan mengetahui tujuan dan fungsi organisasi dapat diidentifikasi mengenai tugas/pekerjaan apa saja yang harus dilakukan untuk melaksanakan fungsi dan mencapai tujuan organisasi. Dari seluruh tugas/pekerjaan yang dilakukan, dapat diidentifikasi mana yang merupakan unit kompetensi. Tidak semua pekerjaan menjadi unit kompetensi. Setelah itu,

dijabarkan bagaimana cara melakukan tugas/pekerjaan tersebut. Identifikasi prosedur yang dilakukan; serta identifikasi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan merupakan tahapan dalam menyusun elemen kompetensi, kriteria unjuk kerja, batasan variabel, panduan penilaian dan kompetensi kunci.

Pada **Tabel 2** disajikan contoh pemetaan dan inventarisasi kompetensi dalam bidang Diklat Aparatur.

Tabel 2
Contoh Pemetaan dan Inventarisasi Tugas dan Fungsi Bidang Diklat Aparatur

Bidang Tugas Organisasi	Rincian Tugas Pokok	Fungsi Utama (Major Function)	Basic Function (dapat menjadi judul unit kompetensi)
Bidang Diklat Aparatur	Menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Aparatur	1. Perencanaan Diklat	a. Melakukan analisis kebutuhan diklat b. Merancang program dan kurikulum diklat c. Menentukan persyaratan peserta diklat d. Menyebarkan informasi program diklat e. dst.
		2. Penyelenggaraan Diklat	a. Merancang Upacara Pembukaan Diklat b. Melakukan koordinasi dalam pelaksanaan diklat c. Menyiapkan kebutuhan peralatan belajar d. Menyiapkan alat bantu pembelajaran e. dst.
		3. dst.	

Sumber : Baban Sobandi. 2007. *Standar Kompetensi PNS Bidang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Diklat. PKP2A 1 LAN Bandung.*

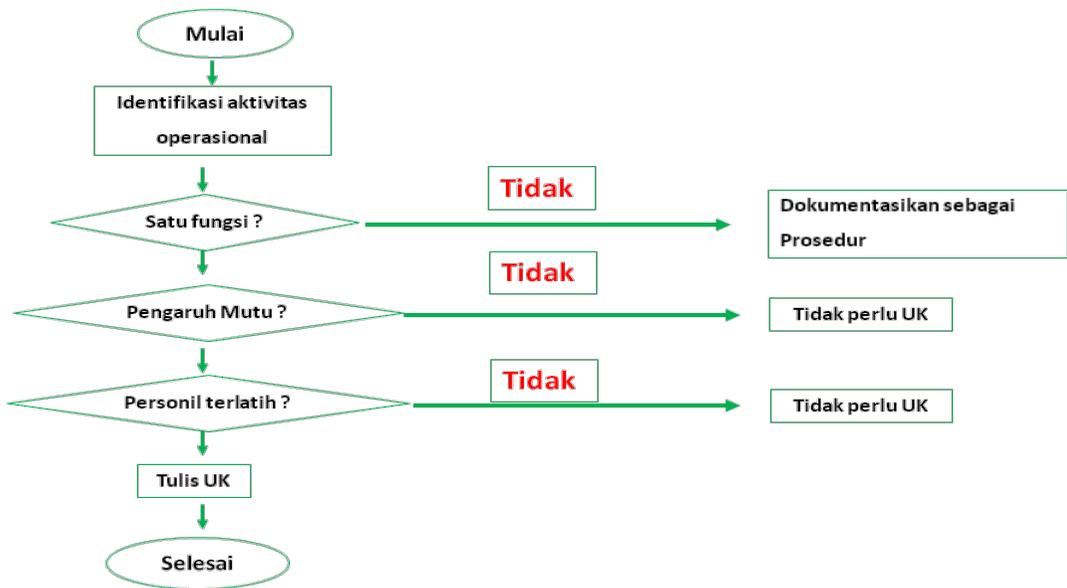
3. Pengembangan Prosedur dan Perumusan Unit Kompetensi

Setelah memetakan dan menginventarisir tugas pokok hingga fungsi dasar yang dilakukan dalam organisasi, dapat ditentukan unit kompetensi. Penentuan unit kompetensi ini bukan sesuatu hal yang mudah, suatu aktivitas pekerjaan dapat merupakan suatu unit kompetensi atau hanya merupakan satu bagian prosedur dari keseluruhan aktivitas pekerjaan. Bila merupakan keseluruhan aktivitas pekerjaan dan bukan merupakan satu bagian prosedur dapat ditetapkan sebagai unit kompetensi. Oleh karena itu, untuk mempermudah dalam menetapkan unit kompetensi, setiap fungsi dasar yang dilakukan hendaknya dibuat tahapan prosedurnya. Untuk lebih jelasnya, tahapan penentuan unit kompetensi dapat dilihat pada **Gambar 3**.

Gambar 3 berupaya untuk menggambarkan proses penentuan unit kompetensi. Memang tidak mudah menentukan apakah suatu aktivitas

pekerjaan merupakan unit kompetensi atau bukan. Kriteria apakah memiliki satu fungsi; mempengaruhi mutu; dan apakah memerlukan pegawai yang terlatih dapat membantu untuk mengidentifikasi apakah suatu aktivitas pekerjaan merupakan unit kompetensi atau tidak. Bila kriteria tersebut terpenuhi, maka pekerjaan tersebut dapat dijadikan suatu unit kompetensi. Namun bila tidak terpenuhi, aktivitas tersebut merupakan prosedur dari suatu pekerjaan/tugas tertentu sehingga tidak perlu dijadikan satu unit kompetensi tersendiri.

Setelah diperoleh dan dipastikan bahwa salah satu fungsi dasar (*Basic Function*) tersebut dapat ditetapkan sebagai unit kompetensi dan disusun prosedur kerjanya dapat dibuatkan elemen kompetensi dan kriteria unjuk kerja berdasarkan prosedur kerjanya. Pada **Tabel 3** diuraikan contoh elemen kompetensi dan kriteria unjuk kerja dari unit kompetensi Melakukan Analisis Kebutuhan Diklat.



Sumber : Ariyanto, Tetty DS. 2010.

Gambar 3
Tahapan Penentuan Unit Kompetensi

Tabel 3
Contoh Elemen Kompetensi dan Kriteria Unjuk Kerja (KUK)
dari Unit Kompetensi Melakukan Analisis Kebutuhan Diklat

Elemen Kompetensi	Kriteria Unjuk Kerja
1. Merancang rencana pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD)	1. 1. Tujuan AKD diidentifikasi dan ditetapkan 1. 2. Sumber-sumber data AKD diidentifikasi 1. 3. Instrumen AKD disusun dan ditetapkan 1. 4. Teknik pengumpulan dan pengolahan data ditentukan 1. 5. Jadwal dan rencana anggaran pelaksanaan AKD ditetapkan 1. 6. Proposal pelaksanaan AKD disusun dan dikoordinasikan dengan pihak terkait
2. Mengumpulkan data AKD dari pihak-pihak terkait	2. 1. Instrumen AKD disebarakan atau digunakan untuk menggali data dari seluruh sumber data (responden) 2. 2. Data dari instrument tersebut dikumpulkan secara lengkap 2. 3. Data diolah dan direkapitulasi secara sistematis
3. Mengolah data AKD dengan teknik pengolahan data yang sah	3. 1. Teknik pengolahan data dikuasai dengan baik. 3. 2. Data hasil rekapitulasi diolah secara sistematis 3. 3. Hasil pengolahan data disusun dan disajikan dengan baik
4. Menyusun laporan rekomendasi hasil AKD	4. 1. Rekomendasi hasil AKD disusun dan ditetapkan 4. 2. Laporan hasil AKD disusun dan disampaikan kepada pihak-pihak terkait.

Sumber : Sobandi, Baban. 2007. *Standar Kompetensi PNS Bidang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Diklat. PKP2A 1 LAN Bandung.*

Dalam menyusun standar kompetensi model RMCS, terdapat format penyusunan agar lebih memudahkan pembaca dalam memahami isi dan substansi standar kompetensi. Adapun format baku perumusan standar kompetensi Model RMCS dapat dilihat pada **Gambar 4**

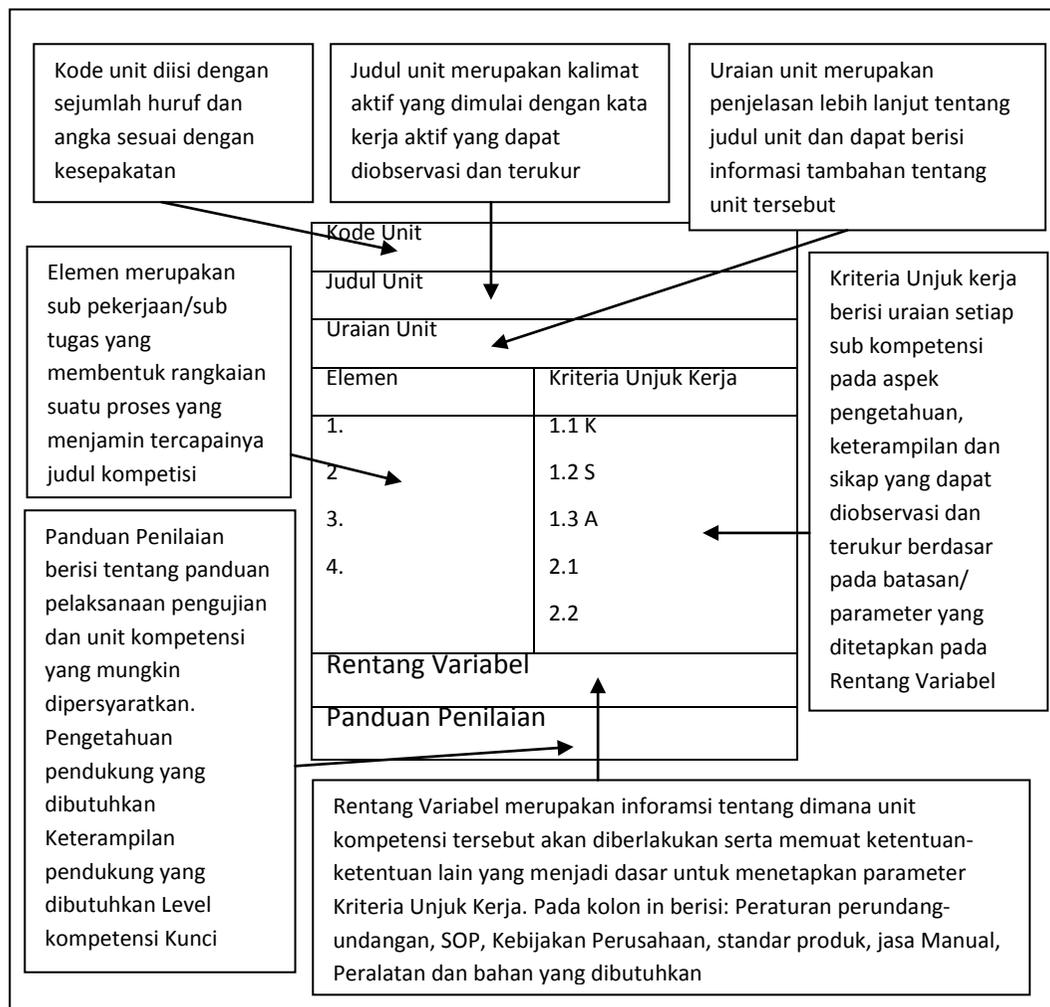
Format baku perumusan standar kompetensi Model RMCS dibuat dalam bentuk tabel seperti yang dapat dilihat pada **Gambar 4**. Tabel tersebut berisikan seluruh unsur struktur standar kompetensi model RMCS yang terdiri dari judul unit kompetensi; elemen kompetensi; kriteria unjuk kerja; batasan variabel dan panduan penilaian. Dalam tabel ini ditambahkan

kode unit yang berupa sejumlah huruf dan angka sesuai dengan kesepakatan yang berfungsi untuk memudahkan dokumentasi dan pengarsipan standar kompetensi yang telah disusun. Selain itu, di dalam tabel tersebut ditambahkan pula uraian unit kompetensi yang memuat penjelasan lebih lanjut atau informasi tambahan tentang unit kompetensi tersebut.

Disamping memiliki unsur unit kompetensi, elemen kompetensi, kriteria unjuk kerja, batasan variabel dan panduan penilaian, struktur standar kompetensi Model RMCS memiliki unsur yang disebut kompetensi kunci. Kompetensi kunci ini

merupakan kemampuan dasar atau generik yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan dalam berbagai pekerjaan. Adapun kemampuan

dasar yang dimaksud beserta format kompetensi kunci dapat dilihat pada **Tabel 4**



Sumber : <http://www.media.diknas.go.id/media/document/3045.pdf>.

Gambar 4
Format Baku Standar Kompetensi RMCS

Tabel 4
Format Kompetensi Kunci

KOMPETENSI KUNCI		
NO	KOMPETENSI KUNCI DALAM UNIT	TINGKAT
1	Mengumpulkan, menganalisa dan mengorganisasikan informasi	
2	Mengkomunikasikan ide dan informasi	
3	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan	
4	Bekerjasama dengan orang lain dan kelompok	
5	Menggunakan gagasan secara matematis dan teknis	
6	Memecahkan masalah	
7	Menggunakan teknologi	

Sumber : Ariyanto, Tetty DS. 2010.

Satu hal lagi unsur yang diperlukan dalam penyusunan standar kompetensi Model RMCS adalah level kompetensi yang digunakan untuk menentukan tingkatan kompetensi kunci dalam suatu unit kompetensi. Level kompetensi merupakan pengelompokan tingkat kemampuan dalam menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan berdasar pada tingkat kesulitan atau kompleksitas pekerjaan. Pengelompokan ini dibagi kepada tiga tingkatan/level, yaitu :

1. **Level 1** : Mengerjakan tugas rutin menurut cara yang telah ditentukan, bersifat sederhana dan merupakan pelaksanaan pekerjaan yang sederhana berulang-ulang, yang kemudian diperiksa oleh atasannya untuk melihat pelaksanaan pekerjaan.
2. **Level 2** : mengerjakan tugas yang lebih luas dan lebih rumit/kompleks yang ditandai dengan peningkatan otonomi pribadi terhadap pekerjaannya sendiri dan pekerjaan tersebut kemudian diperiksa oleh atasan setelah pekerjaan selesai.
3. **Level 3** : Mengerjakan kegiatan rumit/kompleks dan tidak rutin, yang dikerjakan sendiri dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan orang lain. Maka unjuk kerja level 3 merupakan tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk mengevaluasi dan merancang

kembali proses, menetapkan dan menggunakan prinsip-prinsip/norma dalam rangka menentukan cara yang terbaik dan tepat untuk pendekatan kegiatan serta menetapkan criteria untuk penilaian kualitas proses atau hasil.

Dalam menyusun standar kompetensi, menggunakan model apapun, Tetty DS. Ariyanto (2010), mengemukakan karakteristik standar kompetensi yang perlu diperhatikan, diantaranya adalah :

- a. Mengikuti format baku, tertulis, dan generik
- b. Mudah untuk ditransfer kepada pihak/organisasi lain.
- c. Dapat digunakan oleh berbagai organisasi yang memiliki aktivitas yang sama.
- d. Tidak tergantung pada peralatan dan bahasa yang digunakan
- e. Mudah di review dan dipadupadankan
- f. Mendorong kemampuan profesional
- g. Selalu berkoordinasi dengan kolega
- h. Selalu dicatat dalam laporan
- i. Dapat dimanfaatkan untuk berbagai tujuan

E. PENUTUP

Standar kompetensi merupakan hal yang mutlak diperlukan dalam upaya membangun manajemen sumber daya manusia aparatur yang berbasis kompetensi. Standar kompetensi merupakan patokan dalam mengukur kompetensi seorang aparatur, dimana hasil pengukuran tersebut bermanfaat sebagai rekomendasi dalam proses rekrutmen, penempatan dan juga pengembangan aparatur. Selain itu, ketersediaan standar kompetensi membantu organisasi untuk merencanakan program pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya. Bagi individu pegawai, standar kompetensi menyediakan informasi mengenai cara melakukan suatu pekerjaan tertentu dan kompetensi yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu. Sehingga pada akhirnya proses manajemen sumber daya aparatur akan lebih berdasarkan pada kompetensi, bukan berdasarkan pada subyektifitas pimpinan atau bahkan kepentingan politik tertentu.

Beberapa lembaga negara, baik di Pusat maupun di Daerah telah berupaya menyusun standar kompetensi untuk organisasinya masing-masing. Namun disayangkan, dalam penyusunannya masih terdapat perbedaan model dan pendekatan. Misalnya saja regulasi yang ada terkait penyusunan standar kompetensi yaitu Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil menggunakan model MOSS yang diikuti oleh Pemerintah Kota Bontang dan Pemerintah Kabupaten Majalengka untuk menyusun standar kompetensi di organisasinya. Namun ternyata Departemen Dalam Negeri dalam menyusun Standar Kompetensi Bidang Pendidikan dan Pelatihan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri tidak mengikuti regulasi yang ada justru menggunakan model RMCS yang berbeda dengan ketentuan yang ditetapkan dalam regulasi. Begitu pula Departemen

Keuangan dalam menyusun standar kompetensinya tidak mengikuti aturan yang telah ditetapkan.

Kondisi ini menyebabkan format dan substansi dari standar kompetensi yang dibuat pun menjadi berbeda yang mengakibatkan standar kompetensi yang dibuat tidak bersifat generik. Belum lagi persoalan pemanfaatannya yang belum jelas karena Assessment kompetensi sebagai metode untuk mengukur kompetensi masih merupakan hal langka yang dimiliki organisasi pemerintah. Oleh karenanya, jika memang terdapat keseriusan Pemerintah untuk membenahi manajemen sumber daya aparatur sesuai dengan amanat reformasi birokrasi, maka lembaga-lembaga yang terlibat dalam manajemen sumber daya aparatur perlu duduk bersama merumuskan bagaimana seharusnya konsep dan desain standar kompetensi yang akan digunakan bagi aparatur pemerintah dari berbagai lembaga, baik Pusat maupun Daerah, dari Sabang hingga Merauke.

Memang bukan hal yang mudah, membutuhkan waktu, biaya dan tenaga untuk mewujudkannya. Sepanjang memiliki komitmen untuk berikhtiar, ketersediaan standar kompetensi bagi aparatur pemerintah memiliki kemanfaatan yang besar sebagai fondasi menuju aparatur pemerintah yang kompeten dan profesional.

REFERENSI

- Badudu, JS. (1998). Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta : Pusat Pembinaan Dan Pengembangan Bahasa
- Kumorotomo, Wahyudi, (2010), Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- Moehariono, (2009), Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Prihadi, Syaiful F, (2004), Assessment Center, Identifikasi, Pengukuran dan

STANDAR KOMPETENSI APARATUR PEMERINTAH; URGENSI, MODEL DAN PROSES PENYUSUNANNYA

✚ *Shafiera Amalia*

- Pengembangan Kompetensi, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sobandi, Baban, (2007), Standar Kompetensi PNS Bidang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Diklat, PKP2A I LAN, Bandung.
- Sudarmanto, (2009), Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Usmara, A (Ed), (2002), Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Amara Books, Yogyakarta.
- Prasojo, Eko, (2009), Memperjuangkan Pelayanan Publik, Harian Seputar Indonesia, Edisi 11 September, Halaman 4.
- Tetty DS. Ariyanto, (2010), Makalah Identifikasi Sistem dan Kebijakan Standardisasi Kompetensi Profesi, Disajikan pada Diklat Penyusunan Standar Kompetensi Aparatur Bidang Diklat PKP2A 1 LAN Bandung.
- Thornton III, George C, (2005), Panduan Memahami Assessment Centers dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Panduan, Yogyakarta.
- <http://www.faji.org/files/standarisasi/pe-ndahuluan.pdf>. Diunduh pada 14 Maret 2010.
- <http://www.media.diknas.go.id/media/document/3045.pdf>. Diunduh pada 14 Maret 2010.
- <http://www.slideshare.net/DadangSolihin/dukungan-assessment-center-terhadap-reformasi-birokrasi>. Diunduh pada 20 Januari 2011.
- Standar Kompetensi Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri, (2009), Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.