

ANALISIS KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI DI INDONESIA

Oleh : Awang Anwaruddin¹

The issue on the need for developing the competency of Indonesian apparatus appeared when the government found difficulties to overcome the multi-dimension crisis by the dawn of the last century. To implement it, the government published Law Number 43/1999 as the change of Law Number 8/1974 about the Rules of Civil Service. The law constituted new characteristics of apparatus competency as professional, neutral, clean from corruption, collusion, and nepotism, and having a unity and nation perception. A year later, the government published Government Rule Number 101/2000 focusing on the competency-based apparatus development. However, up to now the government has not published the competencies needed for various positions in the government institutions—which are significant for formulating the curricula of competency-based development programs—except the Standard of General Competencies for Structural Officials published in 2001. Such ambiguity impacts on the ineffectivity of competency development process in Indonesia

A. PENDAHULUAN

Istilah kompetensi dalam lingkup aparatur pemerintahan pertama kali muncul melalui UU No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, khususnya dalam pasal tentang promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dinyatakan dalam UU tersebut, bahwa pengangkatan seorang PNS dalam suatu jabatan didasarkan pada prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya, tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.

Berpayung pada UU No. 43/1999, pemerintah selanjutnya menerbitkan PP 101/2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan PNS dengan orientasi pada pengembangan kompetensi pegawai melalui program-program Diklat. Kebijakan tersebut kemudian ditindak-lanjuti oleh Lembaga Administrasi Negara sebagai instansi pembina Diklat melalui berbagai pedoman, aturan pelaksanaan, kurikulum dan silabi dan modul pembelajaran berbagai program Diklat, yang didasarkan pada kompetensi yang perlu dikembangkan PNS dalam melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya secara berdayaguna dan berhasilguna.

1. Drs. Awang Anwaruddin, M.Ed. adalah mantan Widyaiswara (1990-1997), Kepala Balai Bahasa (1993-1996), Kepala Bidang IAP (1996-1997), dan Kepala Bidang Diklat Aparatur PKDA I LAN Bandung (1997-2003), saat ini menjabat sebagai Pembantu Ketua I Bidang Akademis STIA LAN Bandung. Menyelesaikan program Strata-1 di FPBS Inggris IKIP Yogyakarta, Program Pasca-Sarjana TESP University of Exeter, England (1991), dan sekarang tengah menyelesaikan Program Doktor Ilmu Administrasi di Universitas Padjadjaran, Bandung.

Namun demikian, pemerintah baru menerbitkan beberapa rumusan kompetensi yang seharusnya menjadi basis penyusunan kurikulum program Diklat. Salah satunya adalah Standar Kompetensi Umum Jabatan Struktural yang diterbitkan melalui Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 43/Kep/2001, tepat satu tahun sesudah pemberlakuan PP 101/2000. Sementara rumusan kompetensi untuk berbagai jenis jabatan lainnya—terutama jabatan teknis dan fungsional—hingga saat ini masih belum diterbitkan.

Berdasarkan fenomena kerancuan kebijakan kompetensi di atas dan implementasi kebijakan Diklat Aparatur selama ini, makalah ini mencoba untuk mengangkat permasalahan tersebut. Pada akhirnya, beberapa saran strategis disampaikan untuk penyempurnaan implementasi pengembangan kompetensi pegawai di Indonesia.

B. KONSEP KOMPETENSI

Isu kompetensi dalam lingkup kinerja pegawai pertama kali diangkat oleh David C. McClelland pada tahun 1973 melalui argumentasinya bahwa hasil pengukuran potensi intelegensi (*IQ Test*) dan pengetahuan akademik (*Academic Potential Test*) seseorang seringkali kurang akurat untuk memprediksi prestasi kerja (*work performance*) maupun keberhasilan dalam kehidupan sosial (*social life*). Hasil psikotes dan nilai prestasi akademik dianggap diskriminatif terhadap *gender*, kelompok minoritas, ataupun strata sosioekonomi. Gagasan perlunya suatu bentuk pengukuran kinerja baru ini akhirnya memicu berbagai penelitian untuk mencari metode yang lebih tepat untuk mengidentifikasi

kemampuan profesional dan individual di tempat kerja. Demikianlah, akhirnya melalui Cascio, Gilmer, dan terutama Spencer & Spencer, kompetensi mulai dikenal dalam lingkup Manajemen SDM sebagai *satuan pengukur* kinerja seorang pegawai di samping tes IQ, TPA, dan berbagai jenis psikotes lainnya.

1. Makna kompetensi

Secara epistemologis, kata *kompetensi* berasal dari dua kata Bahasa Inggris yang berbeda bentuk dan maknanya, yaitu *competence* (yang berjamak *competences*) dan *competency* (menjadi *competencies*). Pengertian pertama berakar dari kata *competence*, yang berarti '*..... what people need to be able to do to perform a job well*' (Armstrong and Baron, 1988)—atau sesuatu yang dibutuhkan orang agar mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Misalnya, kompetensi Pemda dalam mengurus pemerintahan sendiri atau kompetensi seorang pejabat untuk mengambil suatu keputusan. Secara aksiologis, kata kompetensi hanya bisa bermakna apabila digunakan, dan bukan dimiliki.

Pengertian kedua berasal dari kata *competency*, yang berarti '*.... the dimensions of behaviour that lie behind competent performance*'. Kompetensi semacam ini seringkali disebut kompetensi perilaku (*behavioural competencies*) karena menjelaskan perilaku orang ketika melaksanakan tugasnya dengan baik. Misalnya, seorang Kepala Dinas harus memiliki kompetensi kepemimpinan, seperti kemampuan memotivasi, ketrampilan interpersonal, berorientasi pada output, kecakapan mempengaruhi orang lain, dsb.

Secara aksiologis, kedua makna kompetensi saling berkorelasi dan mendukung satu sama lain agar menjadi bermakna dalam penggunaannya. Dalam bidang *Human Resource Management* misalnya, dikenal sebuah wacana: untuk memperoleh suatu kewenangan (*competence*) dibutuhkan kompetensi (*competency*) karena kompetensi (*competency*) akan menghasilkan suatu kewenangan (*competence*). Namun dalam bahasa Indonesia, kedua kata tersebut pada umumnya ditulis dengan satu kata—kompetensi—sehingga seringkali membingungkan dalam penggunaannya.

2. Definisi kompetensi

Secara sederhana, kompetensi barangkali dapat dijelaskan sebagai kemampuan dan karakteristik yang diperlukan seorang pegawai untuk mencapai kinerja terbaik. Pengertian ini tidak jauh berbeda dengan pendapat Spencer & Spencer (1993: 9) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan *'.....an underlying characteristic of individual that is casually related to criterion referred to effective and/or superior performance in a job or situation.'*

Sementara Furnham (dalam Armstrong and Baron, 1998) menyatakan secara lebih jelas bahwa kompetensi adalah *'..... the fundamental abilities and capabilities needed to do the job'*. Pengertian ini juga disepakati oleh Burgoyne (dalam Armstrong and Baron, 1998) yang menyatakan bahwa kompetensi adalah *'..... the ability and willingness to perform a task'*. Dari beberapa definisi di atas semakin jelas bahwa karakteristik yang terkandung di dalam kompetensi pada hakekatnya

terdiri atas dimensi kemampuan dan sikap untuk menghasilkan kinerja yang terbaik.

Beberapa pakar Manajemen SDM di Indonesia juga menegaskan hal serupa. Misalnya Maarif (2003) mengemukakan bahwa 'dimensi kompetensi aparatur mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap.' Demikian juga Simamora (2001) mengatakan bahwa kompetensi adalah *'..... keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menunaikan sebuah pekerjaan secara efektif'*.

Dalam lingkup birokrasi pemerintah, pengertian kompetensi dipahami sebagai *'..... kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya'* (Keputusan Kepala BKN No. 43/Kep/2001). Atau lebih lengkap, kompetensi adalah *'..... karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan dan keterampilan serta sikap dan perilaku yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya secara berdayaguna dan berhasilguna'* (PP 101/2000).

3. Dimensi kompetensi

Pemahaman kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang diperlukan pegawai untuk mencapai kinerja tertinggi menarik perhatian para pakar untuk menyusun berbagai metode untuk menentukan dimensi kompetensi. Armstrong & Baron (1998), misalnya, menyarankan penggunaan metode analisis *job-competency assessment*, yang disusun berdasarkan hasil riset David McClelland tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Melalui

melalui cara ini, standar kompetensi ditentukan berdasarkan analisis kinerja pegawai dan disesuaikan dengan *clusters* yang telah disusun dalam suatu *database*.

Dimensi kompetensi yang tersusun dalam *clusters* tersebut terdiri atas enam karakteristik, yakni (a) *achievement*, (b) *helping/service*, (c) *influence*, (d) *managerial*, (e) *cognitive thinking/problem-solving*, dan (f) *personal effectiveness*. Berdasarkan hasil wawancara selanjutnya diperoleh butir-butir kompetensi yang kemudian dibagi ke dalam kelompok pegawai terbaik, rata-rata, dan kombinasi kedua kelompok dengan orientasi pada kinerja terbaik.

Sementara itu Spencer & Spencer (1993:9-23) lebih lanjut menguraikan karakteristik kompetensi menjadi lima jenis dimensi: (a) motif, (b) karakter, (c) konsep-diri, (d) pengetahuan, dan (e) keterampilan. Dimensi motif (*motive*) adalah sesuatu yang secara konsisten menjadi dorongan, pikiran atau keinginan seseorang sehingga menimbulkan suatu tindakan. Motif mampu mengarahkan sikap seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau mewujudkan suatu tujuan sehingga kinerja yang dihasilkan berbeda dari yang lain.

Dimensi karakter (*trait*) dan unsur bawaan seseorang dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Dimensi ini dapat berwujud fisik—seperti postur atletis, penglihatan yang baik, atau sifat tertentu yang hanya dimiliki oleh seseorang sebagai karakter tersendiri—misalnya kemampuan mengendalikan emosi, perhatian terhadap hal yang sangat detail, dan sebagainya. Sementara dimensi konsep-diri (*self-concept*) yang dimiliki seseorang mencakup gambaran pribadi, sikap dan

nilai-nilai yang diyakininya. Misalnya, seseorang yang memiliki rasa percaya-diri yang tinggi akan menganggap dirinya mampu mencapai apa yang diharapkan dalam berbagai situasi, baik sulit apalagi mudah.

Dimensi pengetahuan (*knowledge*) seseorang mencerminkan informasi yang dimiliki pada area disiplin yang tertentu. Nilai atau indeks prestasi akademis seringkali tidak mampu untuk memprediksi performansi di tempat kerja. Kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang digunakan dalam pekerjaan sangat kompleks dan sulit diprediksi. Pengetahuan merupakan ekspresi tentang kemampuan seseorang dan bukan apa yang akan dilakukannya. Mengetahui sesuatu yang benar bukanlah jaminan untuk melakukan sesuatu dengan benar. Sementara dimensi keterampilan atau keahlian (*skills*) merupakan kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental. Dimensi keterampilan mental atau kognitif meliputi pemikiran analitis—seperti memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh, mengorganisasi data dan rencana, serta pemikiran konseptual—misalnya pengenalan pola data yang lebih kompleks.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh kemampuan dan karakteristik individu yang bersumber dari salah satu atau kombinasi dari kelima dimensi di atas. Dengan kata lain, pendekatan kompetensi model Spencer & Spencer ini meyakini bahwa kinerja seseorang pada suatu tempat dan situasi tertentu merupakan implementasi kompetensinya.

C. ANALISIS KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL

Kajian tentang konsep kompetensi di atas menghasilkan suatu definisi tentang kompetensi jabatan aparatur, yakni "..... kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keahlian atau keterampilan serta sikap dan perilaku yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya secara berdayaguna dan berhasilguna" (PP 101/2000). Secara analitis, definisi ini sekaligus mengindikasikan tiga dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pejabat struktural, yaitu dimensi (a) pengetahuan (*knowledge*), (b) keterampilan (*skills*), serta (c) sikap dan perilaku (*attitude and behaviour*). Dengan menganggap ketiga dimensi tersebut sebagai *clusters*, melalui metode *job-competency assessment* tersusunlah butir-butir kompetensi bagi empat jenis jabatan struktural di lingkungan pegawai negeri sipil.

1. Standar Kompetensi Umum

Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang aparatur dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Agar para pemangku jabatan struktural dapat melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya, pemerintah telah menyusun serangkaian *Standar Kompetensi Umum* dan *Khusus* yang jumlah dan muatan kompetensinya berbeda antara satu tingkat jabatan dan lainnya. Misalnya, Standar Kompetensi Umum Jabatan struktural eselon I terdiri atas 20, eselon II 19, eselon III 15, dan eselon IV 13 butir kompetensi.

Clusters atau dimensi yang dijadikan acuan pada Standar Kompetensi Umum adalah *pengetahuan* dan *perilaku*, sementara pada Standar Kompetensi Khusus berupa *keahlian* atau *keterampilan* untuk melaksanakan tugas jabatan Struktural yang dipangkunya secara efektif dan efisien. Namun demikian, spesifikasi dari setiap butir kompetensi pada Standar Kompetensi Umum tidak jelas apakah termasuk dimensi *pengetahuan* atau *perilaku*. Apalagi setiap butir kompetensi mengindikasikan *kemampuan* yang merupakan indikator dari dimensi *pengetahuan*, dan bukan *karakteristik* dari *perilaku* yang dibutuhkan setiap pejabat struktural untuk dapat mencapai kinerja terbaik.

Tabel 1
Peta Kompetensi Umum Jabatan Struktural Eselon I, II, III, dan IV

ESELON I		ESELON II		ESELON III		ESELON IV													
1. Mampu memahami dan mewujudkan kepemimpinan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.	2. Mampu merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan nasional.	3. Mampu mengoordinasikan visi baik kodakam maupun kultur unit organisasi.	4. Mampu menetapkan sasaran organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.	5. Mampu melakukan manajemen perubahan dalam rangka penyusunan terhadap perkembangan zaman.	6. Mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris dengan baik.	7. Mampu mengkomodasi isu regional/global dalam penetapan kebijakan-kebijakan organisasi.	8. Mampu mengantisipasi dampak perubahan politik terhadap organisasi.	9. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait baik di dalam negeri maupun di luar negeri.	10. Mampu melaksanakan pengoorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.	11. Mampu merencanakan/mengatur sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas organisasi.	12. Mampu melakukan pendeliasian wewenang terhadap pejabat dibawahnya.	13. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam organisasi.	14. Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreas dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja organisasi.	15. Mampu menetapkan kebijakan-kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.	16. Mampu menetapkan kebijakan pengawasan dan pengendalian dalam organisasi.	17. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja organisasi.	18. Mampu menjaga keseimbangan konflik kebutuhan dari unit-unit organisasi.	19. Mampu melakukan analisis resiko dalam rangka eksistensi organisasi.	20. Mampu melakukan evaluasi kinerja organisasi/unit organisasi dibawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.
1. Mampu memahami dan mewujudkan kepemimpinan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.	2. Mampu memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.	3. Mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris.	4. Mampu melakukan pengoorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.	5. Mampu melakukan pendeliasian wewenang terhadap bawahannya.	6. Mampu mengatur/mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi.	7. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya.	8. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya.	9. Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreas dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya.	10. Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya.	11. Mampu mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas organisasi.	12. Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya.	13. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya.	14. Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.	15. Mampu memberikan masukan-masukan terhadap perbaikan-pembaikan/pengembangan-pengembangan program kepada pejabat diatasnya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya.					
1. Mampu memahami dan mewujudkan kepemimpinan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.	2. Mampu memahami dan mewujudkan kepemimpinan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.	3. Mampu menetapkan program-program pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.	4. Mampu memahami dan menjelaskan keragaman dan sosial budaya lingkungan dalam rangka peningkatan cita diri kinerja organisasi.	5. Mampu mengaktualisasikan kode etik pegawai dalam meningkatkan profesionalisme, moralitas dan etos kerja.	6. Mampu melakukan manajemen perubahan dalam rangka penyusunan terhadap perkembangan zaman.	7. Mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris dengan baik.	8. Mampu melaksanakan pengoorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.	9. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait baik di dalam negeri maupun di luar negeri untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya.	10. Mampu melakukan analisis resiko dalam rangka eksistensi unit organisasi.	11. Mampu merencanakan/mengatur sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas organisasi.	12. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya.	13. Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreas dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya.	14. Mampu menetapkan program-program yang tepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia.	15. Mampu menetapkan program-program yang tepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia.	16. Mampu menetapkan kebijakan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya.	17. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya.	18. Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.	19. Mampu memberikan masukan-masukan terhadap perbaikan-pembaikan/pengembangan-pengembangan kebijakan kepada pejabat diatasnya.	
1. Mampu memahami dan mewujudkan kepemimpinan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.	2. Mampu memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.	3. Mampu melaksanakan pengoorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.	4. Mampu mengatur/mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi.	5. Mampu mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya.	6. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya.	7. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya.	8. Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreas dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya.	9. Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya.	10. Mampu melaksanakan kegiatan-pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya.	11. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya.	12. Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahannya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.	13. Mampu memberikan masukan-masukan terhadap perbaikan-pembaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat diatasnya.							

Sumber: Lampiran Keputusan Kepala BKN No. 43/KeP/2001

Tabel 2
Klasifikasi Standar Kompetensi Umum Jabatan Eselon I
Berdasarkan Dimensi (*Clusters*) Kompetensi

Organizational Knowledge	Management/Specific Skills	Leadership Attitude
- memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (<i>good governance</i>) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi. - merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan nasional - mensosialisasikan visi baik kedalam maupun keluar unit organisasi - menetapkan sasaran organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi - mengantisipasi dampak perubahan politik terhadap organisasi - mengakomodasi isu regional/global dalam penetapan kebijakan-kebijakan organisasi - melakukan evaluasi kinerja organisasi/ unit organisasi dibawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.	- berkomunikasi dalam bahasa Inggris dengan baik - membangun jaringan kerja/ melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait baik di dalam negeri maupun di luar negeri - melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi - merencanakan/mengatur sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas organisasi - menetapkan kebijakan pengawasan dan pengendalian dalam organisasi - melakukan analisis resiko dalam rangka existensi organisasi - melakukan manajemen perubahan dalam rangka penyesuaian terhadap perkembangan zaman	- melakukan pendelegasian wewenang terhadap pejabat dibawahnya - melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam organisasi - menumbuh-kembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai dalam rangka pengoptimalan kinerja organisasi - menetapkan kebijakan-kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia - memberikan akuntabilitas kinerja organisasi - menjaga keseimbangan konflik kebutuhan dari unit-unit organisasi

Di samping itu, beberapa butir kompetensi pun termasuk dimensi *keahlian* karena membutuhkan suatu keterampilan dalam pelaksanaannya sebagaimana dapat dilihat pada seperti 2 berikut ini.

Hasil analisis yang dilakukan terhadap Standar Kompetensi Umum Jabatan Struktural eselon I menunjukkan bahwa ketiga dimensi atau *clusters* terkandung pada butir-butir kompetensi tersebut. Berdasarkan uraian tugas pejabat struktural eselon I, maka

dimensi atau *clusters* kompetensi tersebut dapat berupa pengetahuan tentang organisasi (*organizational knowledge*), keterampilan manajemen/khusus (*management/specific skills*), serta sikap dan perilaku kepemimpinan (*leadership attitude and behaviour*). Mengingat bahwa butir-butir kompetensi pada Standar Kompetensi Umum Jabatan Struktural eselon lainnya merupakan derivasi dari standar kompetensi di atas, analisis yang dilakukan akan memperoleh hasil yang sama.

2. Standar Kompetensi Khusus

Seperti telah dijelaskan di atas, *clusters* atau dimensi yang dijadikan acuan pada Standar Kompetensi Khusus Jabatan Struktural adalah *keahlian* atau *keterampilan* untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab jabatan secara efektif dan efisien. Namun berbeda dengan standar kompetensi umum yang ditetapkan oleh pembina kepegawaian pusat, standar kompetensi khusus dirumuskan dan disusun oleh pembina kepegawaian di instansi masing-masing. Proses formulasi ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode analisis *job-competency assessment* atau teknik analisis jabatan yang lebih sederhana berdasarkan uraian pekerjaan yang melekat pada setiap jabatan.

Sebagai contoh, untuk menyusun standar kompetensi khusus bagi seorang

Kepala Biro Kepegawaian, mula-mula dianalisis uraian pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung-jawab pejabat yang bersangkutan. Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis tersebut disusunlah standar kompetensi khusus yang akan ditetapkan. Sebagai contoh, standar kompetensi khusus Kepala Biro Kepegawaian tersebut tersusun pada Tabel 3.

Dalam proses penyusunan standar kompetensi ini, para ahli Kepegawaian dan SDM dengan latar belakang *explicit* maupun *tacit knowledge* (Nonaka & Takeuchi, 1995), sangat diperlukan guna menjamin validitas kompetensi yang dihasilkan. Di samping itu, internalisasi dan sosialisasi juga perlu dilakukan kepada pihak-pihak yang terkait untuk membangun komitmen bersama (Caiden, 1993), sebelum Pembina Kepegawaian menetapkan standar kompetensi tersebut.

Tabel 3
Contoh Standar Kompetensi Khusus Jabatan Struktural Eselon II

Standar Kompetensi Khusus	
Jabatan: Kepala Biro Kepegawaian	
1.	Mampu menyusun program kebutuhan dan penempatan pegawai
2.	Mampu menyusun program analisis jabatan untuk perencanaan pegawai
3.	Mampu menyusun program pengembangan kompetensi pegawai
4.	Mampu menyusun program pembinaan mental dan ideologi
5.	Mampu menyusun program kesejahteraan pegawai
6.	Mampu menyusun program dan melaksanakan pengangkatan dalam pangkat serta menetapkan kenaikan gaji berkala sesuai dengan wewenangnya
7.	Mampu menyusun program pengangkatan dalam jabatan
8.	Mampu melakukan analisa dan evaluasi tatanan organisasi dan tata laksana
9.	Mampu menyusun program sistim informasi kepegawaian
10.	Mampu memberikan pertimbangan pemberhentian dan pemensiunan pegawai.

Sumber: Lampiran Keputusan Kepala BKN No. 43/Kep/2001

3. KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI

Salah satu tantangan besar yang dihadapi pemerintah dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah rendahnya kualitas. Kita tahu, *good governance* merupakan salah satu solusi untuk mengatasi krisis multi-dimensi yang berkepanjangan. Untunglah, pemerintah segera memberakutkan kebijakan baru dalam bidang kepegawaian melalui UU No. 43/1999 sebagai pengganti UU No. 8/1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Melalui kebijakan ini tergambar sosok yang memiliki karakteristik *profesional, netral, bersih, dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme* dan berwawasan persatuan dan kebangsaan guna menunjang perwujudan *good governance*. Berdasarkan konsep inilah pemerintah kemudian menerbitkan kebijakan pengembangan kompetensi melalui PP No. 101/2000 tentang Diklat Jabatan PNS.

1. Peraturan Pemerintah No. 101/2000

Peraturan Pemerintah (PP) No. 101/2000 Diklat Jabatan PNS mulai diberlakukan sejak tanggal 10 Nopember 2000 sebagai pengaturan kembali PP No. 14 Tahun 1994 yang telah berjalan selama enam tahun. Pada hakekatnya pergantian kebijakan ini merupakan amanat UU No. 43/1999 sebagai pengganti UU No. 8/1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian untuk mempersiapkan berkualitas yang diharapkan mampu mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) sebagai upaya untuk mengatasi krisis multi-dimensi yang telah mengganggu kehidupan berbangsa dan bernegara.

Karakteristik utama kebijakan Diklat Jabatan ini terletak pada orientasinya yang lebih diarahkan pada pencapaian persyaratan *kompetensi jabatan*, dan bukan sekedar prasyarat jabatan. Dengan demikian, sertifikasi Diklat diberikan atas dasar kompetensi yang dicapai. Untuk menciptakan persaingan guna meningkatkan kualitas, penyelenggaraan Diklat diatur lebih terdesentralisasi dan terbuka, dan diatur melalui mekanisme akreditasi. Bahkan lembaga-lembaga Diklat swasta yang telah terakreditasi pun dapat menyelenggarakan Diklat tertentu. Di samping itu, pembagian tugas dan peran antara pengendali dan pembina Diklat pun lebih jelas. Dalam kaitan ini, Badan Kepegawaian Negara bertindak sebagai Instansi Pengendali Diklat, sementara Lembaga Administrasi Negara merupakan Instansi Pembina Diklat. Untuk menjamin efektivitas Diklat, pejabat Pembina Kepegawaian setiap instansi diharapkan dapat aktif memantau dan menilai kesesuaian antara penempatan alumni dengan jenis Diklat, dan antara Diklat dengan kompetensi jabatan yang dibutuhkan.

Secara umum, kebijakan Diklat Jabatan ini ditujukan untuk meningkatkan kualitas sebagai berikut:

- Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai sesuai dengan kebutuhan instansi;
- Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan;
- Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada

pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;

- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*).

Upaya pengembangan kompetensi melalui kebijakan Diklat ini dilakukan melalui Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS, dan terdiri dari : (1) Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I, (2) Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II, dan (3) Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III. Setiap CPNS wajib disertakan dalam diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. Untuk dapat diangkat sebagai PNS, setiap CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat Prajabatan. Tujuan utama Diklat Prajabatan adalah untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

Sementara itu, Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri atas (1) Diklat Kepemimpinan, (2) Diklat

Fungsional, dan (3) Diklat Teknis. Diklat Kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan Fungsional masing-masing, sedangkan Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.

Sesuai dengan klasifikasi di atas, jenis Diklat yang dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan jabatan struktural adalah Diklat Kepemimpinan (Diklatpim). Diklatpim ini diatur sesuai dengan jenjang jabatan struktural dalam sistem kepegawaian PNS sebagai berikut :

- a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV;
- b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III;
- c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon II;
- d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon I.

2. Implementasi Kebijakan

Setelah diberlakukan selama lebih dari lima tahun, pasang-surat telah mewarnai implementasi kebijakan pengembangan kompetensi PP 101/2000. Di satu pihak, kebijakan ini telah berhasil mengantarkan ribuan pejabat struktural menduduki jabatan struktural, dari eselon IV hingga eselon I. Namun, di pihak lain, keunggulan dalam kuantitas

ini tampaknya belum menjamin kualitas alumninya. Gambaran alumni Diklat yang profesional, netral, bersih dari KKN dan berwawasan persatuan dan kebangsaan masih belum jelas terwujud. Dampaknya, model pemerintahan yang baik dan akuntabel (*good governance*) yang didambakan pun semakin samar-samar.

Kelembagaan birokrasi pemerintahan yang diselenggarakan para pejabat struktural masih saja diwarnai oleh stigma pelayanan publik berkualitas rendah. Tidak aneh pula kalau hasil-hasil survei dari *the Political and Economic Risk Consultancy* dan *The World Competitiveness* terbitan *Institute for Management Development (IMD)* selalu menempatkan kinerja birokrasi Indonesia pada posisi juru kunci. Wajar jika *Transparency International* selalu menempatkan Indonesia pada posisi sepuluh besar negara-negara terkorup di dunia selama tujuh tahun terakhir ini (1998-2005). Budaya korupsi yang tumbuh subur selama era Orde Baru ternyata belum berakhir, bahkan sebaliknya, dengan mulai diterapkannya kebijakan otonomi daerah dimulai pula desentralisasi korupsi di seantero negeri. Pertumbuhan ekonomi hanya mencapai 6%, per tahun, dan laju inflasi pada akhir 2005 mencapai 18%. Dampak dari kondisi ini adalah semakin sedikit investor asing yang mengalihkan modalnya dari Indonesia ke negara-negara tetangga, seperti Thailand dan Vietnam, karena sistem pemerintahan mereka dianggap lebih transparan.

Apabila Diklat dianggap sebagai salah satu faktor signifikan dalam proses pengembangan kompetensi di Indonesia, sementara kebijakan mengarahkan penyelenggaraan Diklat kepada

penciptaan yang memiliki kemampuan dan sikap yang profesional, berarti ada hambatan dalam proses implementasi kebijakannya. Menurut pengamatan Syamsul Ma'arif (2003), salah satu faktor penghambat pengembangan kompetensi adalah belum diterapkannya sistem Diklat PNS yang berbasis kompetensi secara benar, baik pada tahap pra-pelaksanaan, masa pelaksanaan, maupun pasca-pelaksanaan.

Masalah yang sering dihadapi pada tahap pra-pelaksanaan adalah *Penunjukan Peserta* dan *Perencanaan Diklat*. Secara ideal, calon peserta Diklat adalah pegawai yang berkualitas dan membutuhkan pengembangan kompetensi sesuai tugas pokok dan fungsinya. Dampak dari kondisi ini adalah kurangnya motivasi pegawai dalam mengikuti proses pembelajaran dan kurang efektifnya hasil yang diperoleh bagi kebutuhan organisasi. Disamping penunjukan peserta, masalah perencanaan pun sering menghambat efektivitas pelaksanaan Diklat. Tanpa didahului *training need analysis*, suatu program Diklat yang diselenggarakan kurang sesuai dengan pengembangan kompetensi pegawai yang dibutuhkan organisasi. Dengan demikian, efektivitas Diklat yang diselenggarakan sangat rendah.

Dalam pada tahap pelaksanaan Diklat, masalah yang sering dihadapi adalah *profesionalisme widyaiswara* dan *kualitas penyelenggara*, yang didahului oleh *demotivasi* peserta Diklat karena kurang-tepatnya penunjukkan sebagaimana didiskusikan diatas. Para widyaiswara pada umumnya adalah bekas pejabat struktural yang ingin memperpanjang masa pensiun, tanpa

dibarengi latarbelakang pendidikan yang sesuai dan profesionalisme mengajar. Dampak dari kondisi ini adalah penyampaian materi yang kurang tepat dan kurang efektifnya proses pembelajaran. Disamping itu, SDM penyelenggara seringkali bukan pegawai yang dipersiapkan untuk mengelola Diklat. Dengan demikian, program yang diselenggarakan kurang mengenai sasaran Diklat, dan berdampak pada kurang berhasilnya upaya pengembangan kompetensi pegawai.

Ketidakberesan dalam kedua tahap di atas berdampak pada kurang-optimalnya hasil Diklat yang dirasakan (*outcomes*). Belum mantapnya perencanaan Diklat, dibarengi dengan kurang tepatnya penunjukkan peserta Diklat, dan selanjutnya dilaksanakan oleh pengelola dan Widyaiswara yang kurang profesional berakibat pada kurang-mampunya para alumni Diklat dalam menerapkan keterampilan dan kemampuan yang diharapkan dapat dikembangkan melalui Diklat. Demikian juga, sikap dan perilaku yang dikembangkan di dalam Diklat banyak yang tidak berbekas, terbukti dari masih lemahnya kinerja yang ditunjukkan. Akibatnya, baik pegawai secara individu maupun organisasi pengirim kurang mendapatkan manfaat dari penyelenggaraan Diklat.

E. MEMAHAMI KEMBALI MAKNA PENGEMBANGAN

Mengkaji proses implementasi kebijakan pengembangan kompetensi melalui Diklat di atas, khususnya pengembangan kompetensi jabatan struktural, tampaknya kita perlu membenahi pemahaman tentang Diklat

sebagai sarana pengembangan kompetensi pegawai. Secara konsep, pengembangan kompetensi pegawai lebih berorientasi pada masa depan dan terkait erat dengan proses pendidikan dibanding pelatihan (DeCenzo & Robbins, 1993). Melalui pendidikan, pengembangan kompetensi berlangsung secara bertahap untuk meningkatkan kompetensi seseorang dalam memahami dan menginterpretasikan pengetahuan dan bukan secara spontan menganalisis kondisi empirik atau mempelajari keterampilan motorik. Pengembangan, dengan demikian, lebih terfokus pada pertumbuhan pribadi pegawai.

1. Antara pendidikan dan pelatihan

Seorang pegawai unggulan yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan struktural yang memiliki tanggung-jawab lebih besar dituntut untuk memiliki kemampuan analitik, humanistik, konseptual, dan berbagai kemampuan manajemen. Karakteristik kompetensi yang diharapkan dimilikinya adalah kematangan berpikir dan bertindak. Dalam kaitan ini, pelatihan—atau Diklat dalam perspektif PP 101/2000—kurang tepat untuk mengatasi kekurangmampuan seorang calon pejabat dalam memahami hubungan sebab-akibat, melakukan sintesa berdasarkan pengalaman, memvisualisasikan hubungan-hubungan, atau berfikir secara logika. Dengan kata lain, pengembangan kompetensi lebih cocok dilakukan melalui proses pendidikan yang dilakukan secara bertahap dalam waktu yang relatif lama dibanding proses pelatihan yang hanya berlangsung sebentar.

Namun demikian bukan berarti bahwa pelatihan tidak membantu

peningkatan kompetensi pegawai. Seorang pejabat yang potensial perlu memiliki keterampilan mendengarkan dan berkomunikasi, serta kemampuan untuk membaca, menganalisa dan mengklasifikasi berbagai jenis pegawai. Kompetensi semacam inilah yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan. Demikian pula berbagai keterampilan manajemen yang perlu dimiliki oleh para pejabat seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan pengambilan keputusan tentu dapat dilakukan melalui program-program pelatihan. Dan dengan semakin banyaknya berbagai tantangan perubahan yang menghadang para pejabat struktural, berbagai program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan praktis tentu masih dibutuhkan.

2. Proses pengembangan kompetensi

Setiap upaya pengembangan kompetensi pegawai harus selalu diawali dengan mempelajari kembali tujuan-tujuan organisasi. Pemahaman terhadap tujuan organisasi akan menentukan arah dan rancangan pengembangan kompetensi pegawai. Langkah *kedua* adalah mengamati para pegawai yang perlu dikembangkan, berdasarkan pada informasi dari bidang kepegawaian. Berdasarkan latar-belakang dan kualifikasi mereka dan kejelasan pada arah organisasi ke depan, langkah *ketiga* dapat dimulai, yakni menentukan bentuk-bentuk pengembangan kompetensi yang diperlukan bagi para pegawai yang terpilih untuk mengisi kebutuhan organisasi mendatang.

Analisis yang dilakukan pada langkah ketiga tersebut sekaligus mengindikasikan pada kekurangan-mampuan beberapa pejabat yang saat ini masih bertugas, kurangnya tenaga pada

fungsi-fungsi tertentu, dan kelemahan keterampilan yang dimiliki pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Indikasi yang diperoleh selanjutnya akan menentukan langkah *keempat*, yakni menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi individual pegawai: peningkatan keterampilan, perubahan sikap dan perilaku, atau penguasaan ilmu pengetahuan. Mengkaji pengalaman beberapa organisasi, kebanyakan program akan mengarah pada perubahan sikap dan penguasaan pengetahuan. Sementara bagi para pejabat, model *assessment center* sangat tepat digunakan sebagai instrumen untuk mengetahui jenis pengembangan kompetensi yang dibutuhkan mereka. Hal ini sekaligus mengindikasikan bahwa model psikotes tersebut—dan berbagai model psikotes lainnya seperti *APT, Feet and Proper Test, IQ Test*—bukan hanya cocok untuk menyeleksi para calon pejabat tetapi juga bermanfaat untuk mengetahui pengembangan kompetensi yang dibutuhkan, baik untuk saat ini maupun untuk pengembangan organisasi ke depan.

Setelah mengetahui jenis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai atau pejabat, langkah *kelima* adalah menentukan metode pengembangan kompetensi yang paling tepat untuk mereka. Kegiatan ini tidak bisa disamaratakan mengingat bahwa tidak ada satupun metode pengembangan kompetensi yang cocok untuk semua pegawai. Bahkan program-program pengembangan kompetensi yang populer—seperti *coaching, understudy assignments, job rotation*, atau *committee assignments*—bisa saja cocok atau tidak dengan kebutuhan pengembangan

kompetensi pegawai. Apalagi pengiriman pada program-program Diklat yang bersifat klasikal dan berlangsung lama. Dengan demikian, metode pengembangan kompetensi pegawai atau pejabat sangat tergantung pada individual pegawai, kompetensi yang sekarang dimiliki, atau bentuk tanggung-jawab yang akan dipikulnya di masa mendatang.

Langkah terakhir yang perlu dilakukan adalah mengevaluasi proses pengembangan kompetensi yang ditempuh pegawai atau pejabat. Bisa dilihat, apakah terjadi perubahan sikap dan perilaku atau peningkatan pada keterampilan tertentu. Langkah ini sangat penting untuk melihat keberhasilan suatu program pengembangan kompetensi atau kekurangan pada prosesnya. Melalui evaluasi dapat diputuskan apakah suatu program pengembangan kompetensi terus dilanjutkan, perlu diperbaiki atau diganti dengan program lainnya.

F. KESIMPULAN

Kompetensi dapat dijelaskan secara sederhana sebagai kemampuan dan karakteristik yang diperlukan seorang pegawai untuk mencapai kinerja terbaik. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi perlu dilakukan bagi setiap pegawai, tidak terkecuali para pejabat struktural. Pengembangan kompetensi ini terutama diarahkan pada untuk memenuhi kebutuhan organisasi, baik pada saat ini maupun untuk mengantisipasi perkembangan ke depan. Di samping itu, pengembangan kompetensi juga sangat bermanfaat untuk mengisi kekurangan pegawai dalam pelaksanaan tugas pokok dan tanggung-jawab mereka secara efektif dan efisien.

Selama ini pengembangan kompetensi bagi pada umumnya dilakukan melalui Diklat, baik Diklat Kepemimpinan, Fungsional maupun Teknis. Namun demikian, Diklat bukanlah satu-satunya metode yang tepat untuk mengembangkan semua jenis kompetensi yang dibutuhkan pegawai. Misalnya, pengembangan kompetensi kepemimpinan yang mengarah pada kemampuan analitik, humanistik, konseptual, dan berbagai kemampuan manajemen, tidak cukup dilakukan hanya melalui suatu program Diklat yang berlangsung selama satu atau dua bulan dan diselenggarakan secara klasikal. Apalagi bila menyangkut sikap dan perilaku yang dibutuhkan oleh pejabat, proses pengembangan kompetensi yang relatif lama dan bertahap sangat diperlukan untuk mengubah mental mereka sesuai tuntutan organisasi.

Dengan demikian, kita perlu lebih memahami lagi makna pengembangan kompetensi pegawai. Secara konsep, pengembangan kompetensi pegawai lebih berorientasi pada masa depan dan terkait erat dengan proses pendidikan dibanding pelatihan. Pengembangan dilakukan melalui pendidikan dan dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi seseorang dalam memahami dan menginterpretasikan pengetahuan, sementara pelatihan secara spontan menganalisis kondisi empirik atau mempelajari keterampilan motorik. Dengan demikian, pengembangan kompetensi pegawai di Indonesia yang selama ini dilakukan dengan metode pelatihan tampaknya belum efektif. Pemahaman atas hubungan sebab-akibat, sintesa berdasarkan pengalaman, visualisasi hubungan-hubungan, dan

berfikir secara logika tidak cukup hanya dilakukan melalui program-program Diklat yang relatif berjangka pendek dan diselenggarakan secara klasikal.

Secara praktis, pengembangan kompetensi pegawai perlu dilakukan sejak dini. Langkah-langkah tahapan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. mempelajari kembali tujuan-tujuan organisasi untuk menentukan arah dan rancangan pengembangan kompetensi pegawai;
2. mengamati para pegawai yang perlu dikembangkan, berdasarkan pada informasi tentang latar-belakang dan kualifikasi mereka dan kejelasan arah organisasi ke depan;
3. menentukan bentuk-bentuk pengembangan kompetensi yang diperlukan bagi para pegawai yang terpilih untuk mengisi kebutuhan organisasi pada saat ini dan ke depan;
4. menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi individual pegawai: peningkatan keterampilan, perubahan sikap dan perilaku, atau penguasaan ilmu pengetahuan;
5. menentukan metode pengembangan kompetensi yang paling tepat untuk mereka sesuai kondisi individual pegawai, kompetensi yang sekarang dimiliki, atau bentuk tanggung-jawab yang akan dipikulnya di masa mendatang;
6. mengevaluasi proses pengembangan kompetensi yang ditempuh pegawai atau pejabat, apakah terjadi perubahan sikap dan perilaku atau peningkatan pada keterampilan tertentu untuk memutuskan apakah suatu program pengembangan kompetensi terus dilanjutkan, perlu diperbaiki atau diganti dengan program lainnya □

REFERENSI

- Armstrong, Michael and Angela Baron (1998). *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Caiden, Gerald E. *Implementation – The Achilles Heel of Administrative Reform in Arne F. Lemans (ed.): The Management of Change in Government. The Hague, Netherlands: Martinus Nijhoff, 1976.*
- De Cenzo, David and Stephen P. Robbins (1993). *Human Resource Management*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Maarif, M. Syamsul (2003). *Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur*. Orasi Ilmiah pada Wisuda XXII Tahun 2003 STIA LAN Bandung
- Nonaka, I. dan H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Simamora, Henry (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi ke-2)*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Spencer, Lyle, Jr. and Signe M. Spencer (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. USA: John Wiley & Sons.

DOKUMENTASI

- UU No. 43 Tahun 1999 sebagai perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*.
- PP No. 101 Tahun 2000 tentang *Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor : 43/Kep/2001 tentang *Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil*.