

ANALISIS SIKAP DAN KECENDERUNGAN PERILAKU PEGAWAI NEGERI BERKENAAN DENGAN PENERAPAN SISTEM PENGELOLAAN APARATUR BERBASIS KOMPETENSI

Rachmat Pratama King

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kapuas

e-mail : 12rpking@gmail.com

Abstrak

Untuk mewujudkan aparatur yang profesional, produktif dan handal dalam menjalankan tata kelola pemerintahan serta mampu memberikan pelayanan publik yang terbaik kepada masyarakat Pemerintah Republik Indonesia menetapkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Namun sejak ditetapkan, dalam proses penerapannya berkembang pernyataan-pernyataan yang bernada negatif dan pesimis dari aparatur yang meragukan terlaksananya sistem tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran yang menggabungkan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan dengan pendekatan teoritis menggunakan konsep *Theory of Planned Behavior* dengan lokus penelitian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas. Dari hasil penelitian terungkap bagaimana dinamika sikap dan kecenderungan perilaku seluruh pegawai negeri di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya dan dari dinamika sikap dan kecenderungan perilaku PNS ditemukan persepsi negatif dari beberapa faktor pembentuk yang memiliki potensi untuk melemahkan sikap dan kecenderungan perilaku pegawai negeri kepada penerapan sistem tersebut. Berdasarkan temuan hasil penelitian, untuk mempertahankan dan menguatkan dukungan dari PNS terhadap penerapan manajemen kompetensi dapat dilakukan dengan melalui berbagai kebijakan untuk mendorong optimalisasi dan penguatan komitmen dan peran aktif pimpinan dalam mendorong penerapan sistem manajemen kompetensi.

Kata Kunci : Sikap dan Perilaku, Manajemen Aparatur, Kompetensi, Pegawai Negeri

Attitude and Behavioral Intentions Analysis of Civil Servant Toward Implementation of Competency Based Management System.

Abstract

To realize the professional, productive and reliable apparatus in running the governance and to provide the best public service to the public, Government of the Republic of Indonesia enact Law No. 5 of 2014 about State Civil Apparatus. However, since the enactment of the law, in the process of implementation spread some negative and pessimistic statements from servants who doubt the implementation of the system. This study uses a mixed method approach that combines both quantitative and qualitative approaches. As for the theoretical approach using the concept of *Theory of Planned Behavior* with research locate at Regency Secretariat of Kapuas Regency. From the research results revealed how the dynamics of attitudes and behavioral trends of all civil servants in the Regional Secretariat Environment of Kapuas Regency against the implementation of competence-based management system along with the factors that influence it and from the dynamics of attitudes and behavioral trends of civil servants found negative perceptions of some forming factors that have potential To undermine attitudes and trends of public servant behavior to the application of such systems. Based on the findings of research results, to maintain and strengthen support from civil servants on the implementation of competency management can be done through various policies to encourage the optimization and strengthening commitment and active role of leadership in encouraging the implementation of competency management system.

Keywords : Attitude and Behavior Intentions, Apparatus Management, Competency, Civil Servant

A. PENDAHULUAN

Walaupun konsep manajemen kompetensi telah lama dikenal dan telah terintegrasi menjadi suatu sistem yang wajib digunakan oleh sektor privat dalam mengelola organisasi dan sumber daya manusianya, namun sektor birokrasi cenderung lebih lambat dalam mengadopsi konsep tersebut. Kondisi ini menciptakan kesenjangan kinerja organisasi dan sumber daya manusia yang ada pada sektor privat dan birokrasi. Pemerintah sebagai penyedia pelayanan publik juga menghadapi tuntutan untuk mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat namun berbagai sorotan, kritik dan keluhan atas lamban dan tidak efektifnya Pemerintah dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat sering kali tampak dan terdengar di berbagai media massa. Hal ini menjadi bukti masih lemahnya kinerja Pemerintah dalam menjalankan fungsinya sebagai pelindung dan pemberi layanan bagi warga negaranya.

Aparatur dalam pemerintahan adalah aset dan sumber daya yang sangat penting dan berperan dalam menentukan berjalannya organisasi dan kebijakan pemerintahan. Melalui aparatur berbagai kebijakan pemerintah dikaji, dirancang, diterapkan dan dijalankan. Namun dalam kenyataannya, masih banyak kebijakan-kebijakan yang belum dirancang dan dilaksanakan dengan baik dikarenakan lemahnya lini tersebut. Kondisi ini tidak hanya terjadi di daerah tetapi juga menjadi permasalahan yang terjadi pada tingkat Kementerian dan Lembaga Negara. Untuk membenahi keadaan tersebut, Pemerintah menetapkan Roadmap Reformasi Birokrasi dan bersama dengan DPR RI menetapkan Undang-Undang ASN sebagai bentuk komitmen Pemerintah untuk melakukan perubahan yang menyeluruh pada sektor birokrasi. Undang-Undang ASN menjadi salah satu kunci pembenahan di sektor sumber daya aparatur dengan menekankan sistem pengelolaan aparatur yang didasarkan kepada manajemen kompetensi dan manajemen kinerja untuk mendorong optimalisasi kerja dan kinerja aparatur.

Dalam kenyataannya, manajemen kompetensi sebenarnya bukanlah hal yang baru dalam dunia birokrasi di Indonesia. Berdasarkan peraturan perundangan yang telah berlaku, terdapat berbagai ketentuan yang mewajibkan pengelolaan pegawai negeri didasarkan kepada kompetensi, namun dalam implementasinya, penerapan dan transisi pola manajemen aparatur bukanlah perkara yang mudah. Berbagai faktor menjadi hambatan dalam proses transisi tersebut. Pro dan kontra akan terjadi dimana pihak-pihak

yang merasa dirugikan akan merespons negatif dan mencoba untuk menghambat terlaksananya kebijakan tersebut.

Pada Pemerintah Kabupaten Kapuas, pengelolaan aparatur juga masih belum sepenuhnya mengacu kepada kompetensi baik pada tingkat struktural maupun tingkat fungsional. Penerapan kompetensi masih cenderung hanya didasarkan kepada pengetahuan dan keterampilan individu yang dibuktikan melalui ijazah dan pengalaman kerjanya pada bidang-bidang tertentu. Walaupun demikian ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, pengalaman kerja dan karakteristik tugas yang harus dilaksanakan pun masih dapat ditemukan baik pada tingkat struktural maupun fungsional. Disamping itu uji kompetensi belum pernah digunakan dalam proses penempatan atau penugasan aparatur. Untuk lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas, pengelolaan aparatur sedang dalam proses pembelajaran untuk mencoba menerapkan kebijakan tersebut pada tingkat fungsional. Namun dalam proses yang sedang berjalan sampai saat ini, sering kali terdengar pernyataan-pernyataan dari aparatur yang meragukan keberhasilan dari pelaksanaan sistem tersebut walaupun ketentuan tersebut telah diatur melalui Undang-undang. Keraguan ini didorong oleh karena sebagian konsep yang ada pada Undang-Undang tersebut sebenarnya telah diatur di dalam Undang-Undang sebelumnya namun dalam penerapannya tidak sepenuhnya berjalan dengan optimal.

Berdasarkan pengamatan penulis selama bertugas pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas ditemukan beberapa fenomena yang dapat mempengaruhi pelaksanaan penerapan manajemen aparatur di Lingkungan Sekretariat daerah Kabupaten Kapuas. Fenomena tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Walaupun penyusunan dokumen Analisis Jabatan dan Pengukuran Beban Kerja telah dilaksanakan, namun *follow up* dari dokumen tersebut belum sepenuhnya dilakukan.
2. Dalam proses penempatan pegawai ke dalam jabatan khususnya pada tingkat fungsional umum sampai saat ini belum sepenuhnya mempertimbangkan kompetensi, tingkat pendidikan dan latar belakang pendidikan pemangku jabatan.
3. Adanya pernyataan dari sejumlah Pegawai Negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas yang mengeluhkan tentang keharusan melakukan pengembangan kompetensi jika sistem manajemen aparatur diterapkan.
4. Berkenaan dengan pengembangan SDM aparatur, sepanjang rentang tahun 2014 – 2016

untuk jumlah pengajuan administrasi Izin Belajar di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas cukup rendah.

5. Pada pengembangan kompetensi melalui jalur non formal atau pelatihan manajerial dan teknis, walaupun antusiasme pegawai cukup tinggi, namun sampai saat ini masih terkendala dengan adanya keterbatasan pagu anggaran yang tersedia.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam upaya untuk mencapai suatu tujuan, sekelompok orang bersatu ke dalam suatu wadah yang disebut sebagai organisasi dan secara bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Namun dalam prosesnya, bekerja secara bersama-sama bukanlah hal yang mudah untuk dilaksanakan sehingga untuk memastikan seluruh proses tersebut berjalan dilakukan proses pengelolaan atau manajemen. Menurut Dessler (2013:4), manajemen memiliki lima fungsi yaitu :

- a. *Planning*. Membangun tujuan, standar, aturan serta melakukan pengembangan perencanaan dan prediksi.
- b. *Organizing*. Melakukan pendistribusian tugas, kewenangan, komunikasi dan koordinasi.
- c. *Staffing*. Melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.
- d. *Leading*. Memimpin, menentukan standar kinerja, pengelolaan moral dan memotivasi bawahan.
- e. *Controlling*. Menentukan standar capaian dan memastikan terlaksananya proses pencapaian tujuan berdasarkan standar yang telah ditentukan.

Melalui kelima fungsi manajemen tersebut organisasi dikelola sehingga dapat berjalan secara sistematis dan terarah. Dalam salah satu fungsi manajemen tersebut terdapat fungsi *staffing* yaitu fungsi pengelolaan personil atau sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, dikenal juga sebagai manajemen sumber daya manusia. Menurut pendapat beberapa ahli, manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai :

"Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives." (Amstrong, 2006:3)

"Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns." (Dessler, 2013:4)

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah pendekatan sistematis

yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk merespon, mengakomodir, dan mengelola personil atau pegawai yang ada didalamnya berdasarkan kebutuhan organisasi dan prinsip-prinsip kesejahteraan dan keadilan. Pengelolaan personil atau pegawai tersebut meliputi perencanaan kebutuhan, pengadaan, penempatan, pembinaan, pengembangan, kompensasi dan evaluasi dari pegawai.

Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia menjalankan peran yang vital dalam suatu organisasi. Sistem manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menjamin organisasi mampu dan berhasil dalam upaya pencapaian tujuan melalui sumber daya manusia yang dimilikinya. Menurut Amstrong (2006 : 8-10) , tujuan dari manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Mengembangkan kebijakan untuk membenahan yang berkelanjutan dan pembinaan hubungan dengan pelanggan.
- b. Memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan keterampilan, komitmen dan motivasi kerja yang dibutuhkan dalam proses pengembangan organisasi.
- c. Memastikan bahwa pegawai dinilai dan dihargai sesuai dengan apa yang mereka lakukan dan capai sesuai dengan tingkat keterampilan dan kompetensi mereka miliki
- d. Menciptakan iklim kerja yang produktif dan harmonis antara manajemen dan pegawai dan serikat pekerja.
- e. Mengembangkan dan melaksanakan kebijakan yang mengutamakan keseimbangan antara kebutuhan stakeholder dan pengelolaan tenaga kerja dengan mempertimbangkan perbedaan individu dan kelompok dalam bekerja, kebutuhan, gaya kerja dan aspirasi dan keadilan
- f. Menjembatani kesenjangan melalui upaya memastikan bahwa aspirasi diterjemahkan ke dalam bentuk tindakan yang berkelanjutan dan efektif.

Menurut Amstrong (2006:53) : *"HR functions are concerned with the management and development of people in organizations."* Secara umum fungsi dari manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Sebagai motor penggerak organisasi, sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penentu keberlangsungan hidup sebuah organisasi. Melalui manajemen sumber daya manusia,

organisasi akan terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Park dan Ugaddan, (2015 : 103-389) terdapat tujuh fungsi dasar dari manajemen SDM yaitu :

- a. *Recruitment*
- b. *Selection*
- c. *HR Development*
- d. *Strategic HRM*
- e. *Motivation, Leadership and Organization Behavior*
- f. *Position Management*
- g. *Evaluating Employee Performance*

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Menurut Manopo (2011:6) :

“Tantangan terbesar sebuah departemen / bagian / divisi SDM dalam sebuah organisasi adalah kemampuan menterjemahkan strategi bisnis dan target pencapaian bisnis yang ditetapkan perusahaan ke dalam kebutuhan pengelolaan dan pengembangan SDM.”

Tantangan tersebut merupakan tantangan yang dihadapi seluruh organisasi. Kompetisi global mendorong organisasi untuk terus berkembang dan berjuang dalam bertahan hidup. Salah satu kunci yang mampu mengakomodir perubahan tersebut adalah potensi dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi atau dikenal juga dengan *competency manajemen system* merupakan salah satu jawaban atas tantangan tersebut. Metode ini menekankan kepada upaya pencapaian tujuan organisasi melalui optimalisasi potensi dan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam penerapannya difokuskan kepada eksplorasi dan pengembangan kemampuan pegawai yang terdiri atas *softskills* dan *hardskills*.

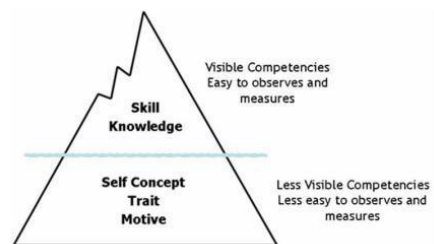
Kompetensi pertama kali diperkenalkan oleh Prof. David Mc. Clelland pada tahun 1973. Mc. Clelland menemukan fakta bahwa terdapat salah satu faktor yang membedakan seseorang yang mampu menunjukkan kinerja yang optimal dengan seseorang yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang optimal dan faktor itu disebut sebagai kompetensi.

Menurut Spencer dan Spencer (1993:9) :

“Competency is an underlying characteristic of an individual that causally related to criteria-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.”

Kompetensi dapat diartikan sebagai suatu faktor yang dimiliki individu dimana faktor tersebut mempengaruhi kemampuan dan cara seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau menghadapi situasi tertentu.

Menurut Spencer dan Spencer (1993:9) kompetensi terdiri atas lima komponen utama yaitu *Motives, Trait, Self-concept, Knowledge* dan *Skill*. Spencer dan Spencer menggambarkan kelima komponen kompetensi ini ke dalam bentuk *iceberg model*. *Skill* dan *knowledge* digambarkan 3 actor yang tampak. Untuk *motives, trait* dan *self-concept* digambarkan sebagai 3 actor yang tersembunyi dimana ketiganya memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dua komponen yang lainnya. Kelima komponen ini secara bersama-sama mempengaruhi kemampuan dan cara seseorang dalam berhadapan dengan situasi-situasi tertentu.



Gambar 1. Iceberg Model of

Motives (Motif atau Motivasi)

Setiap manusia memiliki dorongan untuk bertindak atau berperilaku. McClelland (Siagian, 2004:166) berpendapat bahwa dorongan tersebut umumnya terbentuk dari upaya manusia dalam memenuhi kebutuhannya. Menurut McClelland, terdapat tiga kebutuhan yang menjadi motivasi yaitu :

- a) *Need for Achievement.*
- b) *Need for Power.*
- c) *Need for affiliation.*

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku yang didasarkan atas pemenuhan kebutuhan.

Trait (Watak, Kepribadian atau Sifat)

Merupakan sebuah keyakinan universal bahwa kepribadian merupakan bagian dasar yang mempengaruhi perilaku manusia. Adler (Fudyartanta, 2005:36) berpendapat bahwa :

“Setiap orang merupakan konfigurasi yang unik dari motif-motif, sifat-sifat, minat-minat dan nilai-nilai, setiap perbuatan yang dilakukan orang memberikan corak khas gaya hidupnya sendiri.”

Menurut Eysenck (Alwisol, 2014:255) :

“Kepribadian adalah keseluruhan pola tingkah laku aktual maupun potensial dari organisme sebagaimana ditentukan oleh keturunan dan lingkungan. Pola tingkah laku itu berasal dan dikembangkan melalui interaksi fungsional dari empat sektor utama yang mengkoordinir tingkah laku yaitu kognitif, konafit, afektif dan somatik.”

Berdasarkan uraian diatas *trait* atau sifat dapat didefinisikan sebagai pola-pola tingkah laku manusia yang diperoleh dari keturunan dan lingkungan dimana pola-pola tersebut membentuk konfigurasi yang menentukan bagaimana seseorang berperilaku dan bersikap.

Self-Concept (Konsep Diri)

Dimulai dari konsepsi dari William James tentang dua kata yaitu *I* dan *Me* untuk mendeskripsikan pengertian dari diri, berkembang konsep-konsep yang mencoba untuk mendeskripsikan tentang diri atau konsep diri. Burns (1993:87) menghimpun berbagai perspektif serta pendapat tersebut dan mendefinisikannya sebagai :

“Konseptualisasi mengenai pribadinya sendiri, dipandang sebagai seseorang yang diinvestasikan dengan konotasi-konotasi emosional yang profesional dan evaluatif karena keyakinan-keyakinan subjektif dan pengetahuan faktual yang dianggap berasal dari diri individu itu adalah begitu bersifat pribadi dalam berbagai tingkatan, intens dan sentral terhadap identitas uniknya.”

Konsep diri dapat diartikan sebagai sebuah konsep tentang citra diri, yaitu tentang bagaimana seseorang memandang dan menggambarkan dirinya sendiri.

Knowledge (Pengetahuan)

Pengetahuan merujuk kepada kemampuan kognitif seseorang berkenaan dengan informasi yang diperoleh melalui proses pembelajaran. Umumnya bersifat formal. Jujun S. Suriasumantri (2005:104) mendefinisikan pengetahuan sebagai :

“Dengan segenap apa yang diketahui tentang suatu obyek tertentu, termasuk didalamnya ilmu, jadi ilmu merupakan bagian dari pengetahuan yang diketahui oleh manusia disamping berbagai pengetahuan lainnya seperti seni dan agama.”

Pengetahuan merupakan sebuah proses pembelajaran yang bersifat komprehensif dengan menekankan kepada aspek teoritis dan konseptual dalam memahami suatu bidang ilmu.

Skill (Keterampilan)

Menurut Harris dan DeSimone (Sedarmayanti dan Elianie, 2015:256) Keterampilan mirip dengan kemampuan, namun berbeda dalam yang menggabungkan kemampuan dengan kemampuan yang dikembangkan sebagai hasil dari pelatihan dan pengalaman, keterampilan sering dikategorikan sebagai kegiatan psikomotor, sedangkan

kemampuan cenderung lebih kognitif, dan keterampilan biasanya diukur dari segi kemudahan dan presisi jelas dalam kinerja beberapa tugas. Berbeda dengan *knowledge* yang berkenaan dengan keahlian dengan menekankan kepada aspek konseptual dan teoritis suatu bidang keilmuan, keterampilan atau *skill* lebih cenderung kepada keahlian teknis aplikatif. Spencer dan spencer(1993:11) mendeskripsikan keahlian atau *skill* sebagai suatu kemampuan kognitif yang terdiri atas kombinasi dari kemampuan cara berfikir analisis dan konseptual dimana kombinasi dari keduanya membentuk kemampuan yang bersifat aplikatif.

Perubahan merupakan hal yang umum terjadi pada sebuah organisasi. Hal tersebut merupakan suatu respon dari perkembangan yang terjadi disekitar organisasi. Kondisi tersebut dialami oleh semua organisasi, baik organisasi privat maupun organisasi publik.

Menurut Jones (2010:292) : “*Organizational change is the process by which organizations move from their present state to some desired future state to increase their effectiveness.*” Jones mendeskripsikan perubahan organisasi sebagai sebuah proses pergeseran berbagai sektor internal organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Proses tersebut bertujuan untuk menjaga eksistensi dari suatu organisasi saat berhadapan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya. Menurut Jones perencanaan perubahan organisasi ditujukan untuk meningkatkan efektifitas satu atau lebih area perubahan dari empat tingkatan yang ada dalam organisasi yaitu sumber daya manusia, sumber daya fungsional, kapabilitas teknologi dan kapabilitas organisasi.

Dalam upaya untuk mewujudkan perubahan organisasi, dibutuhkan figur yang berperan dalam proses perubahan. Figur ini disebut sebagai agen perubahan atau *change agent*. Agen perubahan dapat berupa figur yang menjadi inisiator perubahan dan dapat juga berbentuk pelaksana perubahan atau katalis. Sebagai pelaksana perubahan, figur tersebut akan berperan secara aktif dalam upaya untuk mewujudkan suatu perubahan.

Menurut Kondalkar (2009:190) :

“*These are called change agent. They may either be initiator of change or serve as catalysts for such change.*” Dalam proses perubahan organisasi, terdapat faktor-faktor yang mungkin menjadi penghambatdari pelaksanaan perubahan. Untuk mewujudkan suatu perubahan, antisipasi dari berbagai faktor penghambat menjadi mutlak untuk dilakukan. Faktor-faktor tersebut dapat menurunkan efektifitas dan efisiensi dari proses perubahan yang ditargetkan, bahkan dapat menyebabkan kegagalan dari proses perubahan.

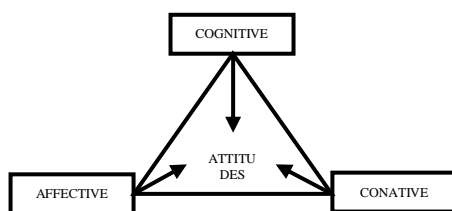
Menurut Becker dan Cropanzano (2010:1058), salah satu faktor penghambat dalam perubahan organisasi adalah resistensi pegawai untuk berubah. Walaupun seorang pegawai menyatakan mendukung perubahan tersebut, seringkali ditemukan perilaku yang berlawanan. Kondisi yang bertentangan ini dapat ditelusuri melalui eksplorasi dari dinamika sistem sikap dan perilaku dari pegawai.

a. Sikap dan Perilaku

1. Sikap

Istilah sikap atau *attitude* pertama kali digunakan oleh Herbert Spencer (1862) dan diartikan sebagai status mental seseorang dimana konsep ini sering dikaitkan dengan postur fisik dan posisi tubuh seseorang. Dalam perkembangannya, kerangka pemikiran dari konsepsi sikap terbagi menjadi tiga. Pendekatan pertama memandang sikap sebagai suatu bentuk dari reaksi afektif, diwakili oleh Thurstone, Likert, dan Osgood. Menurut Thurstone (Azwar, 2007:5), sikap didefinisikan sebagai : “Derajat afek positif atau afek negatif terhadap suatu objek psikologis.” Pemikiran kedua diwakili oleh Chave, Bogardus, LaPierre, Mead dan Allport dimana sikap didefinisikan dengan lebih kompleks sebagai reaksi atau respon terhadap stimuli sosial yang telah terkondisikan. Untuk pemikiran ketiga berorientasi kepada skema triadik dimana sikap merupakan kombinasi dari komponen kognitif, afektif dan konatif yang saling mempengaruhi. Konsep ini diwakili oleh Katz dan Stotland, Breckler, Rajecki, Smith serta Brehm dan Kassin. Menurut Katz dan Stotland, Breckler, Rajecki serta Brehm dan Kassin (Azwar, 2007:8) : “Sikap merupakan kombinasi reaksi afektif, perilaku dan kognitif terhadap suatu objek. Ketiga komponen tersebut secara bersama mengorganisasikan sikap individu.”

Dari ketiga perspektif tersebut, perspektif tiga dimensi pembentuk sikap menjadi pedoman yang paling banyak digunakan dalam berbagai penelitian. Berdasarkan uraian diatas secara umum sikap didefinisikan sebagai proses evaluasi terhadap sesuatu hal (orang, objek atau peristiwa).



Gambar 2. Triadic Model of Attitudes

Pemikiran ini membentuk konsepsi dasar dari sikap yaitu *triadic model of attitudes*.

2. Perilaku

Sikap dan perilaku manusia merupakan satu keterkaitan yang tidak terpisahkan. Sikap dapat dikatakan sebagai predisposisi perilaku, berbagai evaluatif, keyakinan dan pertimbangan yang menciptakan dorongan kemunculan suatu perilaku. Skinner (2013:71) mendeskripsikan perilaku sebagai suatu bentuk karakteristik utama makhluk hidup dimana terjadi pergerakan yang memiliki arah atau mempengaruhi lingkungan. Mar’at dan Kartono (2010:1-2) memperjelas pengertian dari perilaku sebagai suatu pergerakan kompleks makhluk hidup yang terdiri dari kesatuan aktivitas-aktivitas yang belangsung baik yang tampak maupun yang tidak kasat mata dimana proses tersebut ada yang dapat diamati dan ada yang tidak.

Dalam proses mempelajari dan memahami manusia, perilaku menjadi salah satu indikator yang digunakan dan dilakukan melalui proses pengamatan dan pengukuran. Secara spesifik Mar’at dan Kartono (2010:1-2) mengelompokkan ruang pengamatan tersebut ke dalam dua kelompok besar yaitu perilaku eksternal yang merupakan tindakan yang tampak serta perilaku internal yang terdiri atas proses faali dan proses mental. Perilaku eksternal merupakan sesuatu yang dapat diamati sedangkan perilaku internal merupakan proses yang tidak kasat mata namun keduanya merupakan satu kesatuan proses yang saling mempengaruhi dan membentuk perilaku manusia.

Walaupun perilaku internal merupakan proses yang tidak dapat diamati secara langsung namun proses faali dapat diukur melalui pengukuran medis sedangkan proses mental merupakan suatu proses yang abstrak dan lebih rumit untuk dipahami. Melalui berbagai penelitian yang dilakukan terungkap bahwa proses mental memiliki suatu pola tertentu sehingga dimungkinkan untuk diukur dan bahkan diprediksi. Namun menurut Azwar (2007:10) : “Salah satu karakteristik reaksi perilaku manusia yang menarik adalah sifat deferensialnya”.

Hubungan antara sikap dan perilaku manusia sendiri dalam skema yang lebih kompleks dijelaskan melalui konsep dari sifat deferensial perilaku manusia. Dalam fenomena perilaku manusia, berbagai stimulus yang ada disekitar manusia akan menciptakan suatu dorongan untuk berperilaku dan dorongan perilaku inilah yang selama ini identik dengan konsep sikap manusia. Dorongan perilaku itu sendiri juga akan menciptakan berbagai

kemungkinan dari munculnya perilaku. Secara sederhana sifat deferensial dari perilaku manusia dapat dilihat pada gambar berikut.

b. The Theory of Planned Behavior

Sejarah Konsep

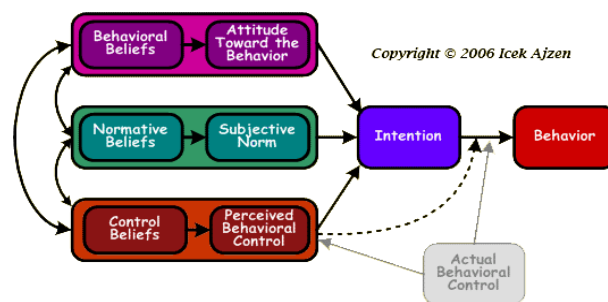
Berkembang dari kelemahan konsep *triadic model of attitudes* dalam menjelaskan fenomena inkonsistensi dari sikap dan perilaku manusia, berkembanglah *The Theory of Planned Behavior*. Konsep ini pada awalnya dikenal dengan nama *Theory of Reasoned Action* atau teori tindakan beralasan. Dikembangkan serta disebarluaskan oleh Fishbein dan Ajzen. Melalui proses analisis dan pengujian yang mendalam, disempurnakan menjadi *Theory of Planned Behavior* atau teori perilaku terencana. Teori ini digunakan dalam mempelajari serta menjelaskan sikap dan perilaku manusia untuk menganalisa dan memprediksi perilaku. Menurut Ajzen (1991:206) :

The Theory of Planned Behavior (TPB) provides a useful conceptual framework for dealing with the complexities of human social behavior. The theory incorporates some of the central concepts in the social and behavior sciences, and it defines these concepts in a way that permits, prediction and understanding of particular behaviors in specified contexts.

Dengan tetap berpusat kepada empat komponen utama dari sikap dan perilaku manusia, teori perilaku terencana menawarkan kerangka konseptual dalam memahami proses dari sikap dan perilaku manusia. Teori ini menekankan kepada dinamika dari evaluasi individu terhadap kemungkinan-kemungkinan yang ada atas suatu perilaku, norma-norma individu dan sosial serta keberadaan kendali perilaku. Faktor-faktor tersebut kemudian mendorong terbentuknya sikap dan perilaku manusia. Konsep ini mampu menjawab faktor inkonsistensi dari dinamika proses sikap dan perilaku manusia yang selama ini menjadi perdebatan diantara para ahli sikap dan perilaku.

"As in the original theory of reasoned action, central factor in the TPB is individual's Intention to perform a given behavior. Intentions are assumed to capture the motivational factor that influence a behavior." Ajzen (1991:181)

Sebagaimana konsep dasar yang ada pada teori pendahulunya, faktor utama dalam *Theory of Planned Behavior* adalah niat individu untuk melakukan perilaku tertentu dimananiat tersebut bertujuan untuk menangkap faktor motivasi yang mempengaruhi perilaku



Gambar 3. Theory of Planned Behaviors

1. Dimensi Theory of Planned Behavior

Pada prinsipnya, berbagai pengukuran dan analisis sikap dan perilaku manusia bertolak dari konsep keyakinan (*beliefs*). Keyakinan tersebut merupakan bentuk evaluatif seseorang terhadap suatu stimulus. Melalui keyakinan tersebut, seseorang mencoba merespon stimulus dengan memunculkan berbagai bentuk sikap dan perilaku. Menurut Ajzen (1975:61) :

"Most attitude-scaling procedures arrive at the attitude score on basis of person's responses to a set of such opinion items. Specifically, these items are statements of belief or intention, and the person's response indicates his location along a probability dimensions."

Adapun dimensi-dimensi yang ada dalam proses sikap dan perilaku menurut konsep *theory of planned behavior* terdiri atas :

- Keyakinan perilaku dan sikap individu terhadap suatu perilaku, merupakan sebuah proses evaluasi kognitif dimana proses evaluasi dibentuk melalui proses pembelajaran. Berbagai informasi yang diperoleh dari luar, diolah dan diproyeksikan ke dalam bentuk-bentuk perilaku atau tindakan dengan menganalisis dampak dari perilaku tersebut. Melalui proses ini individu mempelajari berbagai tindakan yang mungkin untuk dilakukan dan bagaimana dampak dari tindakan tersebut.
- Keyakinan normatif dan norma individu, merupakan proses evaluasi individu atas reaksi yang terbentuk dari berbagai tindakan atau perilaku. Sebagai bentuk dari evaluasi reaksi sosial, penerimaan dan penolakan lingkungan sosial akan menentukan besarnya dorongan individu untuk melakukan tindakan atau perilaku tersebut. Keyakinan normatif cenderung dipengaruhi oleh faktor afektif.
- Keyakinan atas kendali dan keberadaan kendali perilaku, Berkenaan dengan evaluasi individu terhadap kontrol perilaku dan peluang yang dapat mendukung sebuah perilaku. Umumnya berbentuk aturan dan norma-norma. Keyakinan ini didasari oleh

berbagai pengalaman dari sebuah perilaku dan umumnya dapat juga diperoleh dari orang-orang yang ada di sekitarnya. Semakin besar peluang dan kecilnya hambatan akan memperkuat dorongan sebuah perilaku.

d. Intensi atau dorongan perilaku

Merupakan bentuk dari predisposisi tindakan atau aspek konatif. Melalui proses evaluasi atas tiga faktor sebelumnya maka terbentuklah intensi atau dorongan tindakan. Intensi inilah yang akan berperan dalam proses perilaku manusia.

Menurut Ajzen (1991:199-204) dalam mengembangkan instrumen ukur berdasarkan *Theory of Planned Behavior*, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :

- 1) Di dalam konteks tertentu, kita perlu mempertimbangkan tidak saja faktor tekanan sosial tetapi juga faktor kewajiban moral, keharusan untuk melakukan suatu perilaku dan penolakan untuk melakukan perilaku tertentu.
- 2) Diharapkan tidak ada perbedaan yang kuat antara respon afektif dan evaluatif terhadap perilaku.
- 3) Beberapa peneliti telah menyarankan agar perilaku masa lalu dimasukkan sebagai prediktor substantif perilaku di masa yang akan datang. Dalam hal ini perilaku masa lalu sebaiknya bukan ditempatkan sebagai ukuran kebiasaan tetapi sebagai refleksi dari semua faktor yang menentukan kecenderungan perilaku.

C. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggabungkan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif (*Mix Methods*). Menurut Creswell (2009:4) Penelitian dengan menggunakan *mix methods* merupakan metode penelitian dengan menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam proses mempelajari suatu fenomena. Metode ini tidak sekedar proses penghimpunan dan analisis data yang dilakukan secara lepas dan berdiri sendiri, tetapi menggabungkannya dalam satu kesatuan proses untuk memperoleh hasil penelitian penelitian yang lebih kuat. Sikap dan perilaku manusia merupakan salah satu variabel psikologis yang memiliki dimensi sangat luas, rumit dan kompleks. Baik pendekatan kualitatif maupun kuantitatif memiliki keterbatasan dalam menggali variabel tersebut.

Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sequential explanatory strategy* yang menekankan kepada proses eksplanasi fenomena melalui pendekatan kuantitatif dan dilanjutkan dengan pendekatan kualitatif. Fase kuantitatif

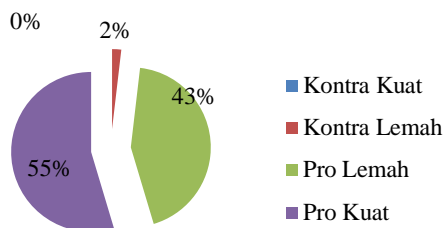
bertujuan untuk menghimpun perbendaharaan data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Pada fase kualitatif dilakukan eksplorasi secara lebih mendalam melalui pendekatan kualitatif.

Melalui pendekatan kuantitatif, penulis mencoba untuk mengungkapkan gambaran umum dari sikap dan kecenderungan perilaku aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas serta menganalisis kekuatan faktor-faktor yang mempengaruhinya berkenaan dengan adanya penerapan sistem pengelolaan aparatur berbasis kompetensi. Populasi obyek penelitian adalah pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas. Fokus populasi penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas dan menggunakan sampel dengan tingkat kesalahan 10%.

Melalui pendekatan kualitatif, penulis mengkaji dan menganalisis gambaran sikap dan kecenderungan perilaku pegawai, faktor-faktor yang mendorong terbentuknya sikap dan kecenderungan perilaku serta faktor-faktor resistensi dari sikap dan kecenderungan perilaku yang dapat menghambat proses penerapan dari sistem pengelolaan sumber daya aparatur berbasis kompetensi. Pendekatan kualitatif juga digunakan untuk mengembangkan rekomendasi strategi penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi berdasarkan analisis data dan informasi yang sebelumnya telah digali dan dianalisis. Pendekatan ini menggunakan 10 informan yang dibagi kedalam dua kelompok informan yaitu kelompok pembuat kebijakan (*policy makers*) dan kelompok sasaran utama kebijakan (*target groups*). Penulis menggunakan dua metode yang memungkinkan untuk dapat dilakukan yaitu wawancara dan telaah dokumen sedangkan untuk analisis data menggunakan teknik *content analysis of written and visual documentation* dan *conversation analysis* sebagai teknik analisis data penelitian.

D. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penghimpunan data diketahui bahwa responden kuesioner maupun informan wawancara menyatakan bahwa mereka mendukung penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Pada hasil pengukuran sikap dan kecenderungan perilaku yang dilakukan melalui pendekatan kuantitatif kepada 108 responden, terungkap bahwa 98% dari responden menyatakan mendukung dan hanya ada 2% yang menyatakan menolak penerapan dari sistem tersebut.



Gambar 4 Rasio Intensi Responden Terhadap Penerapan Sistem Manajemen Aparatur Berbasis Kompetensi

Dari hasil wawancara, seluruh informan menyatakan dukungannya terhadap penerapan sistem tersebut. Berbagai pernyataan yang disampaikan oleh para informan menunjukkan pemahaman atas dampak positif dari penerapan manajemen aparatur berbasis kompetensi menjadi faktor utama yang membentuk sikap dari para informan. Terdapat beberapa persepsi kuat yang menjadi alasan dari sikap tersebut yaitu :

1. Persepsi positif berkenaan dengan akan terciptanya iklim kerja yang baik
2. Persepsi positif terhadap kinerja individu dan organisasi
3. Persepsi positif terhadap opini lingkungan terhadap pemangku jabatan
4. Persepsi positif terhadap kesempatan karir

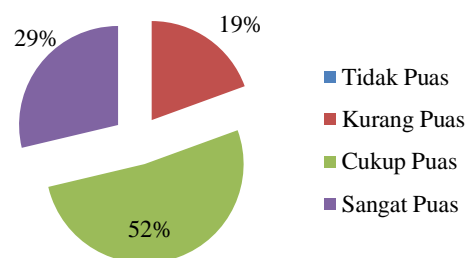
Terdapat kesamaan perspektif baik dari kelompok *policy maker* maupun *target group* dalam mempersepsikan dampak penerapan dari manajemen aparatur berbasis kompetensi. Hal ini menunjukkan adanya motivasi penguat dari para informan yang menekankan kepada aspek manfaat dari penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi baik dari sisi individu pegawai maupun instansi.

Disamping faktor manfaat, ditemukan juga faktor motivasi lain yaitu keberadaan Undang-Undang ASN yang memiliki kekuatan hukum dinilai akan membentuk reaksi positif diantara para pegawai terhadap penerapan manajemen aparatur berbasis kompetensi. Berkenaan dengan faktor motivasi terhadap sikap dan kecenderungan perilaku pegawai, terdapat perbedaan faktor motivasi yang muncul. Pada kelompok struktural cenderung dipicu oleh adanya harapan untuk dapat meningkatkan kinerja unit kerja yang ada dipimpinnya, sedangkan pada kelompok fungsional mengarah kepada optimisme PNS dari sisi pengembangan karir.

Berdasarkan pernyataan Azjen (2011:1120-1121) dimana dikatakan bahwa sikap dan intensi individu terhadap suatu event dipengaruhi oleh proses pembelajaran individu terhadap event serupa yang terjadi dimasa lalunya, Untuk membuktikan adanya hubungan antara sikap dan kecenderungan perilaku pegawai negeri dan evaluasi pegawai negeri terhadap Undang -

Undang Pokok-Pokok Kepegawaian yang diperoleh melalui kuesioner penelitian. Berdasarkan hasil uji korelasi *product moment Pearson* dan uji regresi linier yang dilakukan penulis menemukan fenomena kontra asumsi dimana evaluasi responden berhubungan positif dengan sikap dan kecenderungan perilaku responden terhadap penerapan sistem aparatur berbasis kompetensi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Prihatsanti (2010: 84) ditemukan bahwa bahwa dengan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan dorongan motivasi *need for achievement* dari seorang pegawai maka akan semakin mudah bagi seorang pegawai untuk menerima perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2010: 136-137) dinyatakan kesimpulan yang serupa namun pada variabel pengukuran yang berbeda yaitu variabel kepuasan kerja dan dukungan sosial. Disimpulkan bahwa hubungan positif antara sikap dan kecenderungan perilaku pegawai terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi dan evaluasi pegawai terhadap penerapan Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian mungkin dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja pegawai yang salah satunya disebabkan oleh penerapan Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian. Menurut evaluasi penulis kondisi tersebut berdampak kepada tingkat penerimaan pegawai terhadap perubahan organisasi khususnya pada perubahan sistem manajemen aparatur. Hal inilah yang menyebabkan semakin tinggi evaluasi pegawai terhadap penerapan Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian mendorong semakin tinggi sikap dan kecenderungan perilaku pegawai terhadap sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi.



Gambar 5. Rasio Evaluasi PNS Terhadap Penerapan Manajemen Kompetensi Berbasis Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian

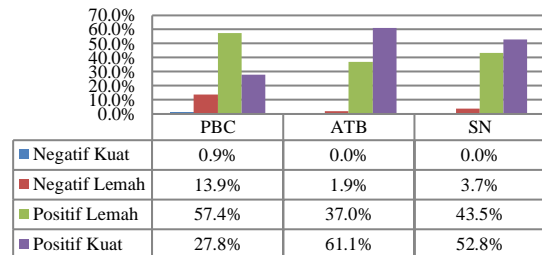
Pada hasil analisis uji korelasi *product moment Pearson* dan uji regresi linier sikap dan kecenderungan perilaku pegawai dan tingkat pendidikan, ditemukan adanya hubungan negatif antara tingkat pendidikan dan sikap responden terhadap penerapan sistem manajemen aparatur

berbasis kompetensi. Dari hasil analisis distribusi data tidak ditemukan adanya perbedaan kecenderungan sikap yang signifikan terjadi pada masing-masing kelompok responden namun hasil analisis distribusi data menunjukkan bahwa rasio sikap responden berdasarkan kelompok tingkat pendidikan, baik pada kelompok pendidikan tinggi lanjutan, tingkat pendidikan tinggi maupun tingkat pendidikan dasar dan menengah cenderung didominasi oleh intensi mendukung positif kuat namun dukungan kuat sangat dominan pada tingkat pendidikan tinggi lanjutan yaitu sebesar 75%. Pada tingkat pendidikan tinggi maupun tingkat pendidikan dasar dan menengah persepsi responden hampir terjadi keseimbangan antara sikap mendukung kuat dan lemah. Sedangkan respon penolakan terletak pada kelompok tingkat pendidikan tinggi maupun tingkat pendidikan dasar dan menengah namun intensitasnya sangat rendah, hanya sebesar 2% pada masing-masing kelompok. Sikap mendukung kuat mengindikasikan kemantapan dan kesiapan mental pegawai untuk berkompetisi sedangkan sikap mendukung lemah mengindikasikan keraguan pegawai dalam berkompetisi. Berdasarkan hasil wawancara dari salah satu informan ditemukan fenomena dimana proses pengembangan aparatur tidak sepenuhnya dilakukan berdasarkan kesadaran untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya tetapi lebih kepada upaya mengejar gelar untuk memenuhi syarat administratif agar dapat menduduki suatu jabatan sehingga peningkatan jenjang pendidikan tidak selalu diikuti oleh peningkatan kematangan diri individu. Hal tersebut mungkin menjadi salah satu faktor penyebab dari hubungan negatif yang terjadi antara tingkat pendidikan terhadap sikap dan kecenderungan perilaku dari Pegawai Negeri yang terjadi.

Dengan adanya fenomena tersebut dapat disimpulkan bahwa ada indikasi keterkaitan antara fakta hasil pengukuran hubungan sikap dan kecenderungan perilaku pegawai dan pendidikan dengan kesiapan pegawai untuk berkompetisi melalui penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Walaupun secara sikap pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas menyatakan dukungannya terhadap penerapan sistem tersebut, namun tersirat adanya keraguan bagi sekelompok pegawai yang ditunjukkan dengan masih tingginya sikap dukungan lemah terhadap penerapan manajemen kompetensi. Dari hasil analisis ditarik kesimpulan permasalahan dari fenomena ini terletak pada kesiapan mental dari pegawai untuk berkompetisi. Ditemukan akta dimana program pendidikan formal yang

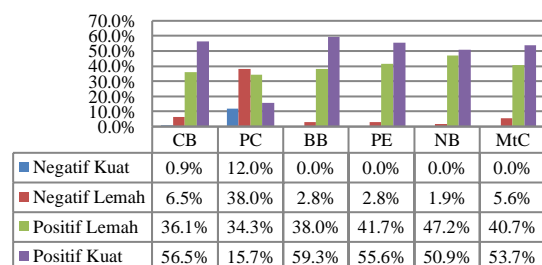
tidak sepenuhnya membentuk sikap mental kompetitif dari pegawai dan keterbatasan ruang bagi pengembangan kapasitas aparatur juga berperan dalam mempengaruhi moral dari pegawai.

Untuk mengungkap faktor-faktor yang melatarbelakangi sikap dan kecenderungan perilaku Pegawai Negeri dalam penerapan manajemen aparatur berbasis kompetensi secara lebih mendalam, penulis mencoba untuk menggali berbagai informasi yang telah diperoleh melalui perspektif *Theory of Planned Behavior*.



Gambar 6. Rasio Persepsi Responden Terhadap Penerapan Sistem Manajemen Aparatur Berbasis Kompetensi Berdasarkan Dimensi Theory of Planned Behavior Pada Kuesioner Prediktif

Dari rasio persepsi responden pada seluruh dimensi pembentuk sikap dan kecenderungan perilaku pegawai didominasi oleh perspektif positif kuat sedangkan rasio persepsi negatif dapat dikatakan cukup rendah. Rasio negatif tertinggi terletak pada dimensi *Perceived Behavioral Control* (PBC) sedangkan persepsi positif kuat tertinggi berada pada dimensi *Attitude Toward the Behavior* (ATB). Dapat dikatakan bahwa penilaian Pegawai Negeri terhadap dimensi-dimensi pembentuk sikap dan kecenderungan perilaku Pegawai Negeri terhadap penerapan manajemen aparatur berbasis kompetensi berada pada persepsi yang baik. Walaupun pada dimensi *Perceived Behavioral Control* (PBC) lebih didominasi oleh persepsi positif lemah.



Gambar 7. Rasio Persepsi Responden Terhadap Penerapan Sistem Manajemen Aparatur Berbasis Kompetensi Berdasarkan Sub Dimensi Theory of Planned Behavior Pada Kuesioner Prediktif

Pada sub dimensi dari pembentuk sikap dan kecenderungan perilaku, tampak bahwa pada sub dimensi *perceived control* (PC) memiliki

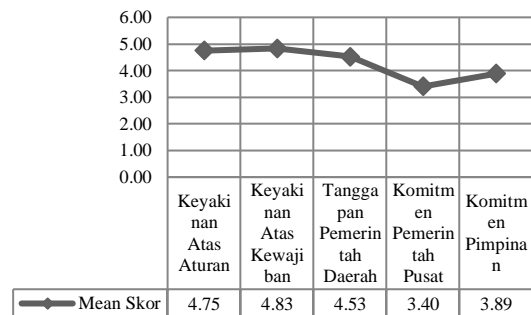
pola distribusi data yang sangat berbeda dengan pola dari kelima sub dimensi lainnya. Pada sub dimensi *perceived control* (PC), rasio persepsi negatif sangat tinggi dibandingkan dengan sub dimensi lainnya. Sub dimensi *perceived control* (PC) merupakan sub dimensi yang mewakili persepsi pegawai terhadap kekuatan dari kendali perilaku dimana kondisi tersebut menggambarkan bahwa kekuatan dari unsur kendali perilaku dinilai masih sangat lemah. Sedangkan pada sub dimensi lainnya, kelima sub dimensi didominasi oleh persepsi positif kuat. Secara khusus sub dimensi pembentuk *Attitude Toward the Behavior* (ATB) yaitu sub dimensi *behavior belief* (BB) dan *subjective evaluation* (SE) memiliki persepsi positif kuat yang tertinggi.

1. Persepsi Dimensi *Percieved Behavioral Control* (PBC)

Dalam perkembangannya, proses interaksi sosial dikendalikan oleh kekuatan-kekuatan yang bersumber dari lingkungan sosial individu untuk memberi batasan serta menekan berbagai perilaku manusia yang dinilai negatif. Kekuatan tersebut dapat berupa aturan, norma ataupun hukum. Berdasarkan konsep dari *Theory of Planned Behavior*, kekuatan tersebut disebut sebagai kendali perilaku atau *behavioral control* dan menjadi salah satu dimensi yang akan mempengaruhi seseorang dalam bersikap dan berperilaku. Dalam penelitian ini, dimensi *Percieved Behavioral Control* (PBC) merupakan dimensi untuk mengungkap gambaran dari persepsi pegawai terhadap unsur-unsur eksternal yang membatasi seseorang dalam berperilaku. Dibentuk oleh dua sub dimensi yaitu sub dimensi *control belief* (CB) yang berfungsi untuk mengungkap bagaimana persepsi pegawai terhadap keberadaan dari unsur kendali perilaku dan sub dimensi *Percieved control* (PC) yang berfungsi untuk mengungkap bagaimana persepsi pegawai terhadap kekuatan dari unsur kendali perilaku tersebut. Dalam hal ini terdapat dua unsur utama yang mewakili eksistensi dari kendali perilaku yaitu keberadaan dan kekuatannya.

Dari analisis terhadap pola sebaran data pada kedua sub dimensi pembentuk dimensi tersebut, diketahui bahwa terdapat perbedaan yang cukup signifikan diantara kedua sub dimensi yang menjadi unsur pembentuknya. Kedua sub dimensi tersebut cenderung didominasi oleh persepsi positif lemah namun dari rasio persepsi negatif terdapat perbedaan yang cukup besar dimana pada sub dimensi yang mengungkap persepsi atas kekuatan atas kendali perilaku memiliki rasio persepsi negatif mencapai 38%. Fenomena ini menunjukkan

bahwa berdasarkan penilaian para pegawai, walaupun keberadaan dari kendali perilaku telah dirasakan namun kekuatan atau *force power* dari unsur kendali perilaku tersebut dinilai masih cukup lemah.



Gambar 8. Nilai Mean Butir Pernyataan Indikator Dimensi *Percieved Behavioral Control* (PBC) Pada Kuesioner Prediktif

Dari nilai rata-rata (mean) dari masing-masing butir pernyataan pada dimensi tersebut, diketahui bahwa nilai mean tertinggi terdapat pada butir pernyataan yang berkenaan dengan keyakinan atas kewajiban dari penerapan manajemen aparatur berbasis kompetensi yang digulirkan oleh Pemerintah Pusat yang merupakan indikator perilaku pada sub yang mengungkap persepsi dari eksistensi atau keberadaan kendali perilaku (dimensi *control belief*) sedangkan nilai mean terendah pada persepsi atas komitmen pemerintah pusat dan komitmen pimpinan yang merupakan indikator dari sub dimensi untuk mengungkap persepsi kekuatan dari kendali perilaku (dimensi *percieved control*). Dapat disimpulkan terdapat keraguan dari para Pegawai Negeri yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah terhadap komitmen dan keseriusan pemerintah pusat untuk mendorong penerapan manajemen aparatur berbasis kompetensi. Hal tersebut juga terjadi terhadap komitmen pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara ditemukan dua faktor terpenting yang mempengaruhi sikap dan kecenderungan perilaku Pegawai Negeri terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi yaitu aturan dan komitmen pimpinan. Dari persepsi kelompok *policy maker*, aturan menjadi dasar dari suatu tindakan sedangkan komitmen pimpinan berperan sebagai penegasan atas suatu tindakan. Keberadaan aturan diwakili oleh Undang-Undang ASN. Walaupun keberadaan aturan tersebut telah memberikan arah dan kepastian sikap dari kelompok *policy maker*, namun aturan tersebut tidak sepenuhnya mampu berdiri sendiri dalam mendorong terlaksananya sistem tersebut.

Dari sejumlah informasi yang diperoleh, disimpulkan faktor dari dimensi kendali perilaku yang mempengaruhi sikap dan kecenderungan perilaku Pegawai Negeri terdiri atas :

- a. Aturan, dalam kasus ini aturan tersebut adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjadi dasar hukum dari kebijakan penerapan manajemen aparatur berbasis kompetensi.
- b. Komitmen, terdiri atas komitmen pemerintah pusat sebagai regulator dan pengawas implementasi kebijakan dan komitmen pimpinan sebagai implementator dan motor penggerak kebijakan.

Pada aspek komitmen pemerintah pusat, sampai saat ini Pemerintah Pusat dinilai belum sepenuhnya siap untuk menegaskan tentang penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Walaupun pemerintah pusat telah menerbitkan Undang-Undang ASN dan membentuk KASN, kurangnya komitmen pemerintah pusat tampak dari tidak adanya kejelasan berkenaan dengan tenggat waktu penerapan dan sanksi bagi instansi pemerintah yang tidak melaksanakan ketentuan dari Undang-undang ASN. Disamping itu masih belum adanya aturan turunan, pedoman dan petunjuk teknis yang diterbitkan juga berdampak kepada penilaian dari komitmen pemerintah pusat. Salah satu informan dari *target group* berpendapat jika memang pemerintah pusat mengharapkan dilaksanakannya penerapan manajemen kompetensi, maka pemerintah pusat juga harus lebih tegas dalam mendorong penerapan manajemen kompetensi tersebut melalui pengawasan dan penegakan sanksi.

Pada aspek komitmen pimpinan, berdasarkan hasil wawancara penilaian negatif didasarkan kepada fakta manajemen kompetensi dinilai masih belum maksimal. Hal tersebut salah satunya tercermin dari proses penempatan seseorang dalam sebuah jabatan yang belum sepenuhnya mempertimbangkan keahlian, latar belakang pendidikan dan kompetensi pegawai tersebut. Selain itu kondisi ini terkadang juga tidak diantisipasi dengan fasilitasi pengembangan kompetensi melalui diklat yang mendukung kinerja pemangku jabatan akibat keterbatasan anggaran.

Ditemukan sebuah fakta dimana terkadang proses penugasan diklat juga tidak tepat sasaran. Pada kasus tertentu juga ditemukan adanya keterkaitan antara penerapan sistem manajemen aparatur dan pelaksanaan pilkada langsung kepala daerah. Adanya intervensi oknum-oknum tertentu baik dari internal maupun eksternal birokrasi akibat dari penerapan pilkada langsung kepala daerah diyakini berdampak kepada aspek

komitmen pimpinan. Kepala Daerah selaku pembina kepegawaian terkadang harus berhadapan dengan kondisi dilematik dimana harus memilih antara optimalisasi kinerja atau mengakomodir permintaan dari oknum-oknum tersebut sebagai salah satu bentuk "balas budi". Tentunya suatu hal yang sulit untuk menolak permintaan dari oknum-oknum yang telah membantunya dalam proses pilkada. Dampak dari fenomena tersebut berakibat kepada skema pengembangan kompetensi dan karir pegawai. SDM yang sebelumnya telah dipersiapkan dengan biaya yang tidak sedikit pada akhirnya tidak dapat dimaksimalkan dan seakan terbuang sia-sia.

Pada distribusi dari kuesioner evaluatif yang merupakan kuesioner yang mengukur tingkat evaluasi pegawai negeri terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis Undang - Undang Pokok-Pokok Kepegawaian, pada sub dimensi evaluasi subjektif pegawai menunjukkan bahwa berdasarkan evaluasi responden, penilaian terhadap fungsi dasar dari manajemen SDM pada Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian dinilai telah baik. Distribusi data menunjukkan pelaksanaan dari fungsi pembentukan perilaku dan budaya kerja pada manajemen aparatur berbasis Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian dinilai yang paling baik sedangkan pada proses promosi, mutasi dan demosi dinilai yang paling lemah.

2. Persepsi Dimensi *Attitude Toward The Behavior* (ATB)

Dimensi *Attitude Toward The Behavior* (ATB) atau disebut juga dimensi sikap terhadap perilaku merupakan dimensi yang berfungsi untuk mengungkap persepsi atau penilaian subjektif seseorang terhadap suatu peristiwa dalam hal ini persepsi atau penilaian Pegawai Negeri terhadap sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Dimensi ini dibentuk oleh dua sub dimensi yaitu Sub dimensi *Behavior Belief Strength* (BB) yaitu sub dimensi yang mengungkap tingkat kekuatan dari faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan sikap Pegawai Negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas terhadap sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi dan sub dimensi *Subjective Evaluation* (SE) yaitu sub dimensi yang mengungkap proses evaluasi dari pegawai negeri dalam menentukan sikap terhadap sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi.

Berdasarkan hasil pengukuran diketahui bahwa dimensi ini didominasi oleh perspektif positif kuat dan memiliki rasio tertinggi dibandingkan dua dimensi yang lainnya. Secara spesifik pada sub dimensi dari sikap Pegawai

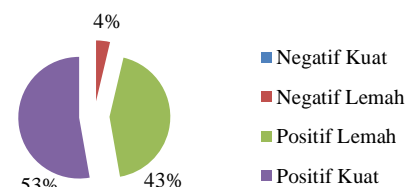
Negeri ini didominasi oleh persepsi positif kuat. Namun kedua sub dimensi tersebut juga memiliki persepsi negatif lemah walaupun sangat kecil. Dari hasil wawancara tampak bahwa pemahaman dan persepsi atas dampak positif dari penerapan manajemen kompetensi menjadi salah satu faktor sangat kuat dalam membentuk sikap dan kecenderungan perilaku dari Pegawai Negeri terhadap pelaksanaan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Hal ini juga nampak pada hasil pengukuran yang telah dilakukan. Penerapan manajemen kompetensi diyakini akan berdampak positif baik kepada iklim kerja, kinerja instansi, kinerja individu maupun pengembangan karir Pegawai Negeri. Faktor-faktor positif tersebut memberikan pengaruh yang sangat kuat kepada sikap para Pegawai Negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas terhadap sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi dan membentuk motivasi dari para Pegawai Negeri untuk mendukung penerapannya. Faktor motivasi dari sikap pada kelompok struktural cenderung dipicu oleh adanya harapan untuk dapat meningkatkan kinerja unit kerja yang ada dipimpinnya sedangkan pada kelompok fungsional opini tersebut mengarah kepada optimisme PNS dari sisi pengembangan karir.

Di samping aspek tersebut, ditemukan juga faktor lain yang mempengaruhi sikap dan kecenderungan perilaku yaitu faktor ketegasan dan sikap pimpinan. Faktor tersebut akan berdampak sangat kuat kepada respon dari unsur-unsur yang ada dibawahnya koordinasinya sehingga dengan adanya komitmen dari pimpinan maka secara langsung seluruh Pegawai Negeri yang ada dibawah koordinasinya akan mengikuti. Hal ini memperkuat fakta bahwa pimpinan akan memberikan dampak yang kuat terhadap sikap dari pegawai negeri terhadap sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi.

Hasil uji korelasi *product moment pearson* yang dilakukan pada dimensi pembentuk variabel prediktif, nilai *pearson correlation* menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara dimensi persepsi kendali perilaku (*Percieved Behavioral Control*) dan dimensi sikap pegawai (*Attitude Toward The Behavior*). Hal ini membuktikan bahwa dalam dinamika proses dari pembentukan sikap dan kecenderungan perilaku Pegawai Negeri terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi, unsur aturan dan komitmen mempengaruhi sikap Pegawai Negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas.

3. Persepsi Dimensi *Subjective Norm* (SN)

Dimensi *Subjective Norm* atau norma subjektif merupakan dimensi yang mengungkap persepsi individu tentang reaksi atau tanggapan orang-orang yang ada di lingkungan sekitarnya dalam memberikan respon atas suatu permasalahan atau situasi. Persepsi ini menggambarkan pemikiran individu tentang reaksi atau tanggapan orang lain yang ada disekelilingnya. Pada penelitian ini mengungkap bagaimana para pegawai negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas mempersepsikan tentang respon orang-orang disekelilingnya dalam menanggapi penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Dimensi ini dibentuk dari dua sub dimensi yaitu sub dimensi *normative belief* atau keyakinan normatif. Sub dimensi ini mengungkap bagaimana persepsi Pegawai Negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas terhadap reaksi atau respon Pegawai yang ada di sekitarnya terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi dan sub dimensi *motivation to comply* atau motivasi untuk mengikuti. Sub dimensi ini mengungkap bagaimana persepsi Pegawai Negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas terhadap sikap dari figur berpengaruh yang menjadi panutan atau contoh dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi.



Gambar 9. Rasio Persepsi Responden Pada Dimensi *Subjective Norm* (SN) Kuesioner Prediktif

Berdasarkan distribusi data kuantitatif, dimensi ini didominasi oleh rasio persepsi positif. Tingginya rasio persepsi tersebut mengindikasikan bahwa para responden meyakini bahwa Pegawai Negeri akan cenderung mendukung penerapan dari sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Sedangkan pada sub dimensi pembentuknya, keduanya didominasi oleh persepsi positif yang kuat. Namun pada sub dimensi yang mengungkap persepsi pegawai terhadap figur yang berpengaruh negatif lebih tinggi dibandingkan dengan sub dimensi yang mengungkap persepsi pegawai terhadap respon lingkungan sekitarnya. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, penulis juga diperoleh hasil yang sama dimana baik kelompok *policy makers* maupun kelompok

target group meyakini bahwa PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas mendukung penerapan manajemen aparatur berbasis kompetensi. Namun beberapa informan juga tidak memungkiri bahwa akan sangat dimungkinkan dimana akan terjadi penolakan dari segelintir oknum Pegawai Negeri terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Beberapa informan meyakini penolakan mungkin akan muncul dari oknum-oknum pegawai yang menilai sistem manajemen kompetensi masih belum perlu diterapkan dan akan sangat dimungkinkan akan ada upaya-upaya yang dilakukan oleh segelintir oknum untuk menghambat penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Disamping itu sistem manajemen kompetensi tersebut juga akan mengganggu Pegawai Negeri yang pasif dan memiliki kinerja yang rendah. Dengan adanya manajemen kompetensi maka mereka akan merasa seolah-olah dipaksa untuk mengembangkan kemampuannya dan dituntut untuk lebih aktif dalam bekerja sehingga hal tersebut akan mengganggu zona nyaman dari pegawai-pegawai tersebut. Saat ini cukup banyak pegawai yang dinilai kurang atau tidak memiliki kompetensi tetapi cenderung "enak di zona nyaman" dan dengan penerapan manajemen kompetensi oknum-oknum tersebut akan terdampak sehingga untuk kondisi tersebut pimpinan juga dituntut untuk lebih berhati-hati sehingga tidak ada yang merasa menjadi tumbal atau korban. Namun walaupun demikian keyakinan atas penerimaan Pegawai Negeri terhadap manajemen aparatur berbasis kompetensi diyakini lebih dominan dibandingkan penolakan yang ada. Di samping aspek tersebut, ditemukan indikasi adanya faktor lain yang mempengaruhi proses dari penilaian responden terhadap reaksi dari lingkungan sosial namun faktor tersebut belum sepenuhnya terungkap dari proses penelitian.

Dari proses wawancara, persepsi positif dari penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi lebih cenderung mempengaruhi penilaian individu terhadap reaksi dari lingkungan sosialnya. Perspektif informan yang kuat terhadap dampak positif dari penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi tampak mempengaruhi bagaimana penilaian informan terhadap reaksi dari lingkungan sosialnya. Berdasarkan pengujian hubungan antara dimensi sikap (ATB) dan dimensi norma subjektif (SN), dan terbukti bahwa kedua dimensi tersebut memiliki hubungan yang kuat. Pembuktian tersebut mengungkapkan fakta bahwa dalam proses dinamika pembentukan sikap dan kecenderungan perilaku Pegawai

Negeri aspek evaluatif individu responden terhadap dampak penerapan sistem tersebut memiliki hubungan yang kuat terhadap persepsi individu terhadap reaksi dari lingkungan sosialnya.

Dari beberapa fakta dan data yang diperoleh, disimpulkan bahwa terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi sikap dan kecenderungan perilaku Pegawai Negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Keempat faktor tersebut adalah:

- a. Keyakinan individu atas keberadaan aturan yang memberikan kepastian hukum terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Dalam hal ini adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- b. Kekuatan dari komitmen khususnya komitmen pimpinan untuk mendorong dan melaksanakan penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi.
- c. Keyakinan terhadap dampak atau manfaat dari penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi.
- d. Penilaian individu terhadap respon lingkungan sosial terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi.

Walaupun berdasarkan hasil pengukuran sikap dan kecenderungan perilaku diketahui bahwa dukungan terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi cukup tinggi, namun dari dimensi pembentuk sikap dan kecenderungan perilaku yang telah dilakukan sangat tampak adanya persepsi negatif yang cukup tinggi pada dimensi persepsi kendali perilaku. Persepsi negatif ini menunjukkan adanya keraguan dari Pegawai Negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas terhadap unsur-unsur kendali perilaku yang ada dalam penerapan sistem manajemen kompetensi tersebut.

Sebagaimana telah dipaparkan oleh Ajzen (1991 : 181-185), dimensi persepsi kendali perilaku memiliki dua peran dalam proses pembentukan sikap dan perilaku. Selain sebagai bagian dari faktor pembentuk intensi atau dorongan perilaku, dimensi ini juga berperan dalam menentukan kemunculan perilaku baik itu searah dengan intensi maupun berlawanan dengan intensi itu sendiri. Berkenaan dengan kondisi tersebut, walaupun berdasarkan hasil penelitian telah disimpulkan bahwa Pegawai Negeri di lingkungan Sekretariat Daerah mendukung penerapan sistem manajemen kompetensi, namun dengan adanya persepsi negatif yang tampak dari proses pengukuran kuantitatif tersebut

kesimpulan tersebut tidak menjadi bersifat mutlak dan absolut. Persepsi negatif tersebut bisa saja berbalik memicu resistensi dari Pegawai Negeri terhadap penerapan manajemen aparatur berbasis kompetensi. Dengan lemahnya kendali perilaku seorang pegawai yang mendukung penerapan sistem manajemen kompetensi dapat beralih mengacuhkan dan mengabaikannya.

Uji *product moment pearson* dan regresi linier membuktikan adanya hubungan positif kuat yang bersifat timbal balik diantara dimensi-dimensi pembentuk sikap dan kecenderungan perilaku. Hubungan serupa juga terbentuk pada kuesioner evaluatif yang memiliki struktur dimensi serupa dengan kuesioner prediktif.

Dimensi	R	R Square	Signifikansi
Kuesioner Prediktif			
PBC ↔ ATB	0,519	0,279	0,000
PBC ↔ SN	0,583	0,340	0,000
ATB ↔ SN	0,732	0,535	0,000
Kuesioner Evaluatif			
PBC ↔ ATB	0,809	0,655	0,000
PBC ↔ SN	0,737	0,544	0,000
ATB ↔ SN	0,911	0,829	0,000

Gambar 10. Uji Korelasi dan Regresi Kuesioner Prediktif

Berdasarkan hasil eksplorasi melalui wawancara, ditemukan persepsi negatif pada dua unsur pembentuk dimensi persepsi kendali perilaku yaitu pada komitmen pemerintah pusat dan komitmen pimpinan. Pada penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas.

Berdasarkan proses wawancara yang telah dilakukan kepada informan dari kelompok *policy maker*, penulis juga menemukan fakta bahwa walaupun keberadaan Undang-Undang ASN mampu membentuk opini positif kepada respon dari aparatur di lingkup Pemerintah Daerah khususnya pada aparatur yang terlibat sebagai implementator dari manajemen aparatur berbasis kompetensi, namun kontribusi dari Undang-Undang tersebut juga masih belum dapat mendorong terlaksana dengan baiknya sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi di daerah. Hal ini disebabkan karena belum adanya aturan turunan dan petunjuk teknis penerapan dari Undang-Undang ASN tersebut. Hal ini menjadi salah satu permasalahan yang dikeluhkan oleh informan dari kelompok *polycymaker*. Lambannya Pemerintah Pusat dalam menyusun dan menetapkan aturan turunan dari

Undang-Undang ASN juga berdampak negatif kepada penilaian komitmen Pemerintah Pusat terhadap penerapan dari sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Permasalahan lain yang tampak ada pada proses penegakan, pengawasan dan sanksi dari pemerintah pusat terhadap pemerintah daerah berkenaan dengan penerapan Undang-Undang ASN. Tidak adanya penegakan berkenaan dengan tenggang waktu penerapan dari Undang-Undang tersebut serta tidak adanya proses *cross-check* dari pemerintah pusat terhadap proses penerapan dan permasalahan yang terjadi pada pemerintah daerah memunculkan keraguan atas keseriusan dari pemerintah pusat dalam mendorong penerapan manajemen kompetensi di lingkungan birokrasi. Peran KASN sendiri juga diakui tidak dirasakan di daerah khususnya Pemerintah Kabupaten Kapuas.

Pada aspek komitmen pimpinan berdasarkan evaluasi para informan :

- a) Inisiasi telah terlihat dari telah mulai diterapkannya sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi walaupun belum diutarakan secara formal.
- b) Dari sisi penegakan, komunikasi belum terbina dengan baik sehingga terjadi ketidaksesuaian persepsi dari unsur pimpinan dan unsur implementator.
- c) Untuk dukungan, peran aktif dari unsur pimpinan masih belum sepenuhnya dirasakan oleh implementator, disamping itu dukungan alokasi dana operasional bagi implementator pun masih terbatas sehingga menghambat proses operasional yang dilakukan.

Pada aspek SDM tidak tersedianya aparatur dengan kompetensi dibidang asesmen juga menjadi penghambat dalam penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. SDM ini memiliki peran yang sangat vital untuk melaksanakan pemetaan kompetensi aparatur yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah. Tanpa adanya proses pemetaan kompetensi aparatur, tidak tersedia bahan yang dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk pelaksanaan penataan dan pengembangan aparatur sehingga dapat dipastikan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi pun tidak akan dapat dijalankan.

Disamping permasalahan tersebut, ditemukan juga adanya sorotan terhadap sistem pengembangan aparatur dinilai masih dinilai kurang dan belum tepat sasaran. Dengan proses pengembangan yang baik dan tepat sasaran, beberapa informan meyakini bahwa hal tersebut akan mempengaruhi kapasitas sumber daya aparatur yang ada serta respon Pegawai Negeri

terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi.

Dari sisi kesiapan sistem pendukung ditemukan juga walaupun Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas telah memiliki beberapa dokumen yang sangat dibutuhkan dalam penerapan dari sistem tersebut antara lain dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja. Namun beberapa dokumen yang belum dimiliki yaitu dokumen standar kompetensi jabatan, perencanaan jalur karir. Kondisi ini menunjukkan bahwa tindak lanjut dari proses penyusunan analisis jabatan, penghitungan beban kerja dan redistribusi pegawai belum sepenuhnya berjalan sehingga proses penerapan manajemen kompetensi pun belum dapat terlaksana dengan baik.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan berbagai ulasan dan hasil analisis yang telah dipaparkan sub pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal diantaranya, hasil pengukuran sikap dan kecenderungan perilaku yang dilakukan melalui metode survei dan wawancara kepada pegawai negeri yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas, secara umum dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas mendukung penerapan dari sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Pada hasil pengukuran sikap dan kecenderungan perilaku pegawai negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas dari 108 responden terungkap bahwa 98% dari responden menyatakan mendukung dan hanya ada 2% yang menyatakan menolak penerapan dari sistem tersebut. Sedangkan dari hasil wawancara yang dilakukan, baik dari kelompok *policy makers* maupun kelompok *target group* memiliki sikap dan kecenderungan perilaku yang serupa yaitu mendukung penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Sikap dan kecenderungan perilaku tersebut didasarkan kepada persepsi positif dari dampak penerapan sistem tersebut. Para pegawai negeri meyakini penerapan sistem manajemen kompetensi akan memberikan dampak positif baik pada kinerja organisasi, kinerja individu maupun karir pegawai negeri. Dengan adanya keyakinan tersebut penulis menilai proses penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi akan dapat berjalan dengan baik dan efektif jika sistem tersebut diterapkan.

Dalam proses pengukuran sikap dan kecenderungan perilaku dengan pendekatan

konsep *Theory of Planned Behavior* penulis mengelompokkan unsur-unsur pembentuk sikap dan kecenderungan perilaku pegawai ke dalam tiga dimensi yang terdiri atas unsur aturan, kewajiban, komitmen pemerintah pusat dan komitmen pimpinan ke dalam dimensi persepsi kendali perilaku, unsur dampak penerapan manajemen kompetensi bagi diri sendiri, rekan kerja, pimpinan dan instansi/organisasi serta manfaat penerapan manajemen kompetensi bagi diri sendiri, rekan kerja, pimpinan dan instansi/organisasi pada dimensi sikap pegawai serta tanggapan rekan rekan kerja dan pimpinan pada dimensi sosial normatif. Dari uji validitas melalui *Product Moment Pearson* unsur-unsur tersebut telah dikonfirmasi merupakan unsur pembentuk dari sikap dan kecenderungan perilaku pegawai negeri berkenaan dengan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Berdasarkan uji korelasi dan regresi yang dilakukan pada dimensi-dimensi tersebut diketahui juga bahwa terdapat hubungan yang kuat antar dimensi-dimensi tersebut. Dari proses eksplorasi yang telah dilakukan dengan metode wawancara, sikap dan kecenderungan perilaku pegawai negeri terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut.

- a. Eksistensi atau keberadaan aturan sebagai bentuk kendali perilaku yang bersifat nyata. Keberadaannya hadir dalam bentuk Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan aturan-aturan turunan dari Undang-Undang tersebut.
- b. Komitmen Pemerintah Pusat sebagai inisiator, pengatur atau regulator dan pengawas dari penerapan sistem manajemen kompetensi di lingkungan birokrasi.
- c. Komitmen Pimpinan yang merupakan pemangku kebijakan baik pada tingkat pemerintah daerah maupun pada tingkat instansi. Komitmen pimpinan akan mempengaruhi intensitas upaya dari unsur-unsur implementator yang ada pada tingkat pemerintah daerah maupun instansi.
- d. Pemahaman pegawai negeri tentang konsep dari manajemen kompetensi. Pemahaman ini akan mempengaruhi proses penilaian pegawai atas dampak positif dan negatif dari penerapan sistem tersebut dan menjadi faktor yang menentukan sikap pegawai negeri.
- e. Tanggapan dari lingkungan sosial pegawai negeri. Reaksi atau respon dari pegawai lain yang ada di lingkungan

kerjanya dalam menyikapi penerapan sistem manajemen kompetensi memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap sikap dari seorang pegawai dalam memberikan responnya terhadap penerapan sistem tersebut. Faktor ini dapat bersumber dari rekan kerja, bawahan maupun pimpinan dari pegawai tersebut.

Selain itu ditemukan adanya faktor yang memiliki potensi memunculkan resistensi dari pegawai negeri terhadap penerapan sistem manajemen kompetensi tetapi tingkat resistensi tersebut sangat rendah tetapi diyakini tidak akan mempengaruhi proses dari penerapan sistem tersebut. Faktor tersebut terletak pada dimensi persepsi kendali perilaku yaitu komitmen pemerintah pusat dan komitmen pimpinan. Disamping mempengaruhi sikap dan kecenderungan perilaku, berdasarkan konsepsi dari *Theory of Planned Behavior* kedua faktor tersebut juga memiliki kontribusi dalam dinamika pembentukan perilaku aktual atau perilaku nyata pegawai sehingga dapat memicu kemunculan perilaku yang bertolak belakang dengan sikap dan kecenderungan perilaku pegawai negeri yang saat ini didominasi oleh sikap mendukung penerapan sistem tersebut. Dalam hal ini penulis berkesimpulan kedua faktor tersebut memiliki potensi yang cukup kuat dalam melemahkan persepsi positif pegawai terhadap penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi dan memicu terbentuknya resistensi dari pegawai negeri. Berdasarkan hasil eksplorasi melalui metode wawancara, juga ditemukan fakta bahwa terdapat persepsi negatif terhadap dua faktor yaitu.

a. Persepsi negatif terhadap komitmen pimpinan untuk mewujudkan penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Sejumlah pegawai menilai pimpinan belum sepenuhnya berkomitmen untuk menerapkan sistem manajemen kompetensi secara penuh di lingkungan birokrasi. Hal ini dipicu oleh :

- 1) Penempatan pegawai ke dalam suatu jabatan baik pada tingkat struktural maupun fungsional belum sepenuhnya dilakukan dengan didasarkan kepada kesesuaian dari kompetensi jabatan dan kompetensi pemangku jabatan.
- 2) Proses promosi dan mutasi yang belum sepenuhnya didasarkan kepada evaluasi kompetensi.
- 3) Lambatnya proses dari penerapan sistem tersebut walaupun ketentuannya

telah diatur sejak diberlakukannya moratorium pegawai negeri sipil pada tahun 2011. Disamping itu Undang-Undang ASN juga telah ditetapkan pada tahun 2014.

- 4) Adanya upaya intervensi dari pihak internal dan eksternal pegawai negeri sebagai dampak dari pelaksanaan pilkada langsung.
 - 5) Masih lemahnya upaya pemerintah daerah dalam mendorong peningkatan kompetensi aparatur yang dimilikinya.
- b. Persepsi negatif terhadap komitmen pemerintah pusat untuk mendorong penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Sejumlah pegawai menilai pemerintah pusat belum sepenuhnya berkomitmen untuk mendorong penerapan sistem manajemen kompetensi di lingkungan birokrasi. Walaupun Undang-Undang ASN telah ditetapkan namun sampai saat ini belum ada satu pun aturan yang diterbitkan sehingga proses penerapan dari Undang-Undang tersebut tidak dapat berjalan dengan baik. Disamping itu tidak adanya tenggang waktu dan sanksi bagi kementerian, lembaga dan pemerintah daerah yang tidak segera menerapkannya. Pemerintah pusat pun juga dinilai lemah dalam melakukan pengawasan. Kondisi inilah yang pada akhirnya memperlemah citra dan komitmen pemerintah pusat terhadap penerapan manajemen aparatur berbasis kompetensi.

2. Rekomendasi

Dari berbagai kesimpulan diatas, disampaikan beberapa saran dan rekomendasi sebagai berikut.

a. Melalui penguatan peran aktif pimpinan dalam mendorong penerapan sistem manajemen kompetensi, mengawal secara langsung penerapan kebijakan tersebut akan meningkatkan moral dan komitmen dari unsur-unsur implementator untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Dengan adanya sinergi antara pimpinan dan jajaran implementator yang ada dibawahnya proses pengawasan dari proses pelaksanaan kebijakan dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain :

- 1) Melalui forum rapat internal yang bertujuan menyamakan persepsi antara

pemangku kebijakan dan tim implementator.

- 2) Melalui berbagai forum rapat koordinasi untuk memantau perkembangan progres yang telah berjalan dan evaluasi berbagai permasalahan yang terjadi.
- 3) Membangun keterbukaan dan komunikasi dua arah antara pemangku kebijakan dan tim implementator sehingga menciptakan iklim kerja yang nyaman dan berbagai permasalahan yang muncul dalam proses penerapan sistem tersebut dapat segera diatasi.

Disamping hal tersebut, dukungan alokasi anggaran yang sesuai dengan kebutuhan juga akan meningkatkan efektivitas dari proses penerapan kebijakan.

- b. Penerapan proses promosi dan mutasi yang dilakukan secara terbuka, transparan dan didasarkan kepada evaluasi kompetensi. Sebagai salah satu permasalahan yang menjadi sorotan dari para pegawai, pembenahan mekanisme dan proses penempatan pegawai kedalam sebuah jabatan menjadi salah satu strategi yang cukup efektif dalam membangun persepsi positif dari komitmen pimpinan. Dengan penerapan proses promosi dan mutasi yang lebih terbuka, transparan dan dengan didasarkan kepada evaluasi kompetensi maka disamping mampu membangun persepsi positif terhadap komitmen pimpinan juga akan memberikan dampak yang positif kepada kinerja organisasi.
- c. Melalui penguatan kapasitas SDM implementator khususnya pada bidang manajemen kompetensi dan bidang asesmen kompetensi. Salah satu faktor penghambat dari proses kerja tim implementator dalam upaya mendorong penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi adalah berkenaan dengan ketidaktersediaan SDM yang memiliki kompetensi dibidang asesmen. Mengingat pentingnya SDM tersebut diharapkan tim implementator dapat segera melakukan upaya penyediaan SDM tersebut. Dalam pelaksanaannya dapat dilakukan melalui dua alternatif yaitu :
 - 1) Melakukan proses rekrutmen SDM yang memiliki kompetensi di bidang asesmen.
 - 2) Melakukan pengembangan SDM melalui proses pendidikan, pelatihan dan sertifikasi keahlian asesor.
- d. Pengembangan kompetensi SDM aparatur. Melalui berbagai upaya pengembangan kompetensi aparatur yang ada di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas akan

diperoleh SDM yang lebih berkualitas dan berkompetensi. Dengan meningkatnya kapasitas SDM aparatur selain akan meningkatkan kepercayaan diri pegawai untuk berkompetisi dalam proses manajemen kompetensi sehingga akan dapat memperkuat kepercayaan pegawai atas dukungan pimpinan terhadap manajemen kompetensi dan kinerja.

- e. Memberikan ruang bagi Pegawai Negeri untuk mengetahui dan terus memantau progres kerja tim implementator untuk menunjukkan komitmen pimpinan dan tim implementator berkenaan dengan upaya mendorong penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Hal ini untuk memberikan aspek penguatan kepada dimensi persepsi kendali perilakukhususnya pada aspek komitmen pimpinan.
- f. Percepatan penyelesaian dokumen pendukung yang dibutuhkan dalam penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi. Disamping itu dibutuhkan juga penyempurnaan dari Dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja juga menjadi salah satu agenda utama yang harus mendapatkan prioritas untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam penerapan sistem manajemen aparatur berbasis kompetensi.

REFERENSI

- Ajzen, Icek. 2005. *Attitudes, Personality and Behavior*. 2nd Ed, New York : Open University Press.
- Ajzen, Icek. 1991. *The Theory of Planned Behavior*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 30, p 179-211.
- Ajzen, Icek. 2011. *The Theory of Planned Behaviour: Reactions and Reflections*. *Psychology and Health* Vol. 26, No. 9, p 1113-1127.
- Alwisol. 2014. *Psikologi Keperibadian*. Edisi Revisi. Malang :UMM Press.
- Amstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Ed. London : Kogan Page, Ltd.
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Reabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Azwar, Saifuddin. 2009. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.

- Azwar, Saifuddin. 2007. *Sikap Manusia : Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Azwar, Saifuddin. 2003. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Becker, William J. and Cropanzano, Russell. 2010. *Organizational Neuroscience: The Promise and Prospects of An Emerging Discipline*. Journal of Organizational Behavior Vol. 31, p 1055-1059
- Burn, R. B. 1993. *Konsep Diri : Teori, Pengukuran, Perkembangan dan Perilaku*. (Edisi Terjemahan). Jakarta : Penerbit Arcan.
- Choi, Myungweon. 2011. *Employees' attitudes toward organizational change: A literature review*. Human Resource Management Vol. 50, Issue 4. p 479-500.
- Creswell, John W. 2009. *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. London : Sage.
- De Leeuw, Astrid. Valois, Pierre. Ajzen, Icek. and Schmidt, Peter. 2015. *Using the theory of planned behavior to identify key beliefs underlying pro-environmental behavior in high-school students: Implications for educational interventions*. Journal of Environmental Psychology Vol 42. p 128-138
- Dessler, Gery. 2013. *Human Resource Management*. 13th Ed. New Jersey : Pearson.
- Darma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Fishbein, Martin. and Ajzen, Icek. 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior : An Introduction to theory and Research*. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.
- Fudyartanta, R.B.S. 2005. *Psikologi Kepribadian : Teori Neo Freudianisme*. Yogyakarta : Zenith Publisher.
- Grbich, Carol. 2007. *Qualitative Data Analysis : An Introduction*. London : Sage.
- Handayani, Agustin. 2010. *Hubungan Kepuasan Kerja dan Dukungan Sosial dengan Persepsi Perubahan Organisasi*. INSAN Vol. 12 No. 03. p 127-137.
- Jones, Gareth. 2010. *Organizational Theory, Design and Change*. 16th Ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Kerlinger, Freed N. 2014. *Asas-Asas Penelitian Behavioral Edisi Ketiga*. (Edisi Terjemahan). Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Kondalkar, V. G. 2009. *Organization Development*. New Delhi : New Age International (P), Ltd.
- Manopo, Christine. 2011. *Competency Base Talent and Performance Manajemen System*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Mar'at, Samsunuwiyati. dan Kartono, Lieke Indieningsih. 2010. *Perilaku Manusia : Pengantar Singkat Tentang Psikologi*. Bandung : Refika Aditama
- McIntire, Sandra A. and Miller, Leslie A. 2000. *Fondations of Psychological Testing*. New York : McGraw-Hill
- Miles, Matthew B. dan Huberman, A. Michael. 1994. *Qualitative Data Analysis*. London : Sage.
- Myers, Michael D. 2013. *Qualitative Reaserch in Business and Management*. London : Sage.
- Oreg, Shaul. Vakola, and Armenakis, Achilles. 2011. *Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies*. Journal of Applied Behavioral Science Vol. 47. p 461-524.
- Park, Sung Min. and Ugaddan, Reginald. 2015. *Human Resource Manajemen For Public Organizations : An Essential Guide*. Seoul : Sungkyunkwan University Press.
- Prihatsanti, Unika. 2010. *Hubungan Kepuasan Kerja Dan Need For Achievement Dengan Kecenderungan Resistance To Change Pada Dosen Undip Semarang*. Jurnal Psikologi Undip Vol. 8 No. 2. p 78-86
- Rakhmat, Jalaluddin. 2009. *Psikologi Komunikasi*. Edisi Revisi. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Rusli, Budiman. 2014. *Kebijakan Publik : Membangun Pelayanan Publik yang Responsif*. Bandung : Adoya Mitra Sejahtera.

- Sedarmayanti dan Elianie, Ertis Lita. 2015. *Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Efektivitas Penatausahaan Barang Persediaan Pusat Sains Dan Teknologi Nuklir Terapan – Bandung*. Jurnal Ilmu Administrasi Vol XII. No. 2. p 251 – 266
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Skinner, B. F. 2013. *Ilmu Pengegetahuan dan Perilaku Manusia*. Edisi Terjemahan. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Solso, Robert L. Maclin, Otto H. Maclin, M. Kimberly. 2008. *Psikologi Kognitif*. Edisi Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M. 1993. *Competence at Work : Models for Superior Performance*. New York :John Wiley & Sons, Inc.
- Stewart, Charles J. and Cash, Jr, William B. 2000. *Interviewing : Principles and Practices*. 9th Ed. New York : McGraw-Hill
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Suriasumantri, Jujun S. 2005. *Filsafat Ilmu : Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Suryabrata, Sumadi. 2002. *Psikologi Keperibadian*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Suryabrata, Sumadi. 2000. *Pengembangan Alat Ukur Psikologis*. Yogyakarta : PT. Penerbit Andi.
- Supratiknya, A. 2014. *Pengukuran Psikologis*. Yogyakarta : Penerbit Universitas Sanata Dharma
- Wijaya, Tony. 2009. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta : Penerbit Universitas Adma Jaya Yogyakarta