

TUNTUTAN KOMPETENSI BAGI APARATUR DALAM PELAYANAN PUBLIK

Oleh:
Endang Wirjatmi Trilestari¹

Abstract

Public service delivery has become the main concern of local government policy. It is to bridge the gap between the dynamic change of social capacity demands and the capacity of local government to fulfill them through public services. To meet the general public demands, local governments have to fully equip their apparatus with appropriate competencies. A range of effort directed to improve apparatus competence in the field of public services has become an endless discussion topic among scholars. Although the demand for better competence has been recorded in numerous policy documents, it does not seem that those efforts have been optimal yet. Therefore, various views on the efforts to enhance apparatus competence in delivering services to society are continuously relevant to be discussed.

A. Pendahuluan

Berkurangnya pembatas dunia baik dalam ilmu pengetahuan, informasi, teknologi, dan sebagainya membuat sebagian dari kita mengalami kebingungan dalam menempatkan diri sendiri. Namun sebagian lain memberikan kesadaran akan adanya keterbatasan diri kita sendiri. Bagi organisasi, perubahan lingkungan yang berlangsung cepat, mendorong para pimpinan untuk terus melakukan perubahan struktural yang penting. Tujuannya adalah agar organisasinya dapat menyesuaikan diri dengan kondisi-kondisi yang baru yang lebih baik. Dalam kaitannya dengan praktik dalam birokrasi, kegiatan tersebut tidak lain untuk menyesuaikan perubahan tuntutan layanan publik.

Demikian pula praktik di Indonesia, tuntutan layanan publik diantisipasi dengan perubahan kebijakan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang bersifat otonom, dimana tujuannya adalah: "...untuk meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, mengembangkan kehidupan demokrasi, pemerataan dan keadilan serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara Pusat dan Daerah serta antardaerah dalam menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia"².

Tujuan pemberian otonomi daerah yang dirumuskan dalam UU 22 tahun 1999 tersebut adalah peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat dalam bingkai prinsip-prinsip *good governance* dan *national unity*. Sementara itu tujuan di atas juga lebih ditekankan dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yaitu: "...untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta meningkatkan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan,

¹ Prof. Dr. Endang Wirjatmi Trilestari, M.Si. adalah Ketua STIA-LAN Bandung. Telah menyelesaikan doktrornya dengan konsisten dalam Bidang Administrasi Publik di Universitas Indonesia. Bidang kajian yang ditekuninya adalah dalam pelayanan publik, sehingga berbagai pendekatan telah dilakukan untuk mengembangkannya. Pendekatan yang telah dicoba dikembangkan adalah penggunaan *systems thinking* dan *system dynamics*.

² Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dalam hal pelayanan publik, kebijakan ini mempunyai tujuan yang hampir sama dengan UUNo. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Dimana di dalamnya lebih memberi tekanan pada pelayanan publik.

keadilan, keistimewaan, kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia". Dengan demikian tujuan dari kedua kebijakan tersebut adalah hampir sama, mempunyai orientasi pada pelayanan yang sesuai dengan tuntutan dan kemampuan pemerintah.

Dengan adanya tuntutan penyelenggaraan pemerintah daerah terhadap layanan seperti di atas, maka tuntutan kompetensi terhadap penyelenggara layanan juga harus dilakukan suatu perubahan. Tuntutan ini ditegaskan oleh Albercht dengan menyatakan bahwa unsur manusia di garis depan merupakan strategi utama dalam mewujudkan kualitas pelayanan. Oleh sebab itu, dalam praktik pelayanan di daerah telah diantisipasi dengan adanya berbagai pengaturan kepegawaian di daerah. Untuk dapat melayani masyarakat dengan baik, Christopher Lovelock mensyaratkan adanya pegawai yang mempunyai kompetensi yang tinggi.

Pemberi layanan dalam hal ini adalah aparatur pemerintah menjadi garis depan di dalam pelayanan publik. Pemberi layanan tersebut tidak semata hanya pada aparaturnya, namun juga pada organisasinya (*core competence*). Catherine DeVrye menekankan bahwa strategi untuk meningkatkan pelayanan sangat berorientasi pada orang yang memberikan layanan. Dengan demikian kompetensi pegawai, dalam hal ini adalah sumber daya manusia aparatur, menjadi sangat penting dalam rangka memberikan pelayanan pada masyarakat dewasa ini.

B. Pentingnya Kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam penanganan sumber daya manusia, kompetensi menjadi unsur yang sangat penting. Pentingnya kompetensi individu yang berdampak pada kompetensi organisasi sangat terkait dengan kegiatan-kegiatan organisasi. Perubahan lingkungan organisasi yang sangat cepat menuntut kecepatan perubahan kompetensi individu di dalam organisasi. Terdapat dua proses integrasi dalam penanganan sumber daya manusia di dalam organisasi (Hendry & Maggio, 1996) yaitu:

1. Integrasi vertikal: mempertalikan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia dengan strategi bisnis yang dilakukan oleh organisasinya. Integrasi ini dimaksudkan untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan kompetensi organisasi dalam mengikuti tuntutan pelayanan dengan kemampuan membangun kompetensi individu di dalam organisasi.
2. Integrasi horizontal: menciptakan konsistensi, koherensi, dan kondisi saling-menguatkan (*mutual reinforcement*) untuk seluruh dan di dalam kebijakan-kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Pada umumnya model kompetensi dapat membantu organisasi menyatukan dan pendekatan koordinasi untuk mendesain sistem manajemen sumber daya manusia, termasuk desain kerja, peminjaman karyawan, hasil pelaksanaan, pengembangan karyawan (tenaga kerja), rencana karir, rencana kesuksesan, penaksiran pelaksanaan, sistem seleksi dan kompensasi penempatan kerja (Dubois, 1993).

Banyak organisasi (dalam praktik akhir 1980-an) memfokuskan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang bergerak diseperti masalah kompetensi (*competences* atau *competencies*). Perubahan strategis semakin disadari sebagai suatu proses belajar dimana kemampuan belajar yang lebih cepat dari pesaing (artinya: merekonstruksi dan mengadaptasikan basis pengetahuan dari organisasi) merupakan satu kunci kesuksesan. Kompetensi-kompetensi ini dapat diukur dengan baik oleh pengamat sebagai pusat penilaian (*assessment centre*). Kompetensi dalam organisasi dapat berkembang sesuai dengan tuntutan organisasinya itu sendiri. Namun demikian kita perlu menguraikan dan mensepakati tentang pengertian-pengertian kompetensi dalam organisasi dengan batasan-

batasan yang akan diuraikan berikut ini.

Competence sering disebut kompeten, menggambarkan apa yang diperlukan orang agar mampu melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Ini berkenaan dengan penguraian pekerjaan ke dalam komponen-komponennya dan mengkaitkan kedua elemen dasar pelaksanaan kerja (*performance*) secara bersama-sama, sehingga menjadi apa yang harus dilakukan dengan menggunakan standard yang telah ditetapkan.

National Vocational Qualification (NVQ) mengelaborasi elemen *competence* sebagai deskripsi mengenai sesuatu yang harus mampu dilakukan oleh seseorang yang mengerjakan jenis pekerjaan tertentu. Tekanannya adalah pada **apa yang seharusnya mampu dilakukan orang** ketimbang bagaimana mereka berperilaku ketika mengerjakannya. Meski Boyatzis (1982) menyatakan bahwa kompetensi-kompetensi ini berkenaan dengan aneka ragam atribut individu, seperti ciri-ciri pribadi, ketrampilan, dan kemampuan, namun persoalan ini masih membingungkan. Sepanjang tahun 1980-an, muncul sejumlah model yang mengidentifikasi *competence* atau *competencies*. Kedua istilah tersebut sering dipakai secara bergantian. Oleh sebab itu penggunaan istilah *competence* berkenaan dengan akibat (*effect*) daripada usaha (*effort*) dan pada *output* ketimbang *input*. Pokok persoalannya: bukan **memiliki competence** melainkan **memakainya** untuk mendapatkan akibat yang baik. *Competence* dapat didefinisikan menurut 3 level sebagai berikut:

1. *Core competence* - merupakan kompetensi pokok dalam suatu organisasi. Kompetensi ini diaplikasikan untuk organisasi secara keseluruhan. Bila menghendaki suatu keberhasilan dalam organisasi, maka praktiknya dengan mengacu pada hal-hal yang baik yang harus dilakukan organisasi. Di dalamnya termasuk: faktor-faktor orientasi pada pelanggan, memproduksi barang-barang bermutu tinggi atau menyediakan layanan berkualitas tinggi, inovasi, memberikan nilai tambah melalui pemanfaatan secara efektif sumber daya-sumber daya yang ada serta dapat pengelolaan biaya (meniadakan ongkos-ongkos tidak perlu dari bisnisnya).
2. *Generic competence* - di-share dalam kelompok tugas yang serupa (akuntan keuangan, analisis sistem, pimpinan tim, dsb.) Ini mencakup aspek-aspek pekerjaan yang mengandung kesamaan dan menetapkan kapabilitas bersama (*shared capabilities*) yang diperlukan untuk memperoleh hasil yang diharapkan.
3. *Role-specific competence* - bersifat untuk untuk suatu peran yang khusus. Ini menegaskan tugas-tugas khusus yang harus mampu dilakukan, disamping *generic competence* yang sama-sama dimiliki dengan orang lain yang melakukan peran-peran yang banyak kesamaannya.

Sementara itu pengertian tentang *competency* seringkali mengacu pada dimensi-perilaku yang berada dibalik pelaksanaan kerja yang *competent*. Oleh karena itu sering disebut sebagai *behavioural competencies*, karena menggambarkan bagaimana orang berperilaku saat mereka menjalankan peran mereka dengan baik.

Menurut Machester, batasan *competencies* yang berkaitan dengan perilaku dapat diklasifikasikan dalam bidang-bidang berikut:

- Pemahaman tentang pekerjaan yang perlu dikerjakan, hal ini meliputi kemampuan dalam penalaran kritis, kapabilitas strategis, ketrampilan (*know-how*) dalam menjalankan kegiatan organisasi.
- Penyelesaian pekerjaan, pada umumnya ditunjukkan dengan perilaku yang mengarah pada adanya dorongan berprestasi, pendekatan proaktif, konfidensi, fleksibilitas, perhatian pada efektivitas, persuasi, pengaruh
- Pengikutsertaan orang lain bersama kita yang dilakukan dengan perilaku adanya

motivasi, ketrampilan antar-pribadi, perhatian pada *output*, persuasi, pengaruh.

Saat ini banyak organisasi yang mengembangkan daftar *generic competencies* mereka sendiri, dimana kegiatannya adalah menguraikan perilaku yang dianggap penting. Pada umumnya pemetaan ini disebut sebagai kerangka atau model *competency* bila meliputi seluruh pekerjaan-pekerjaan utama di dalam sebuah organisasi. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan mengacu pada seluruh pekerjaan dalam suatu 'rumpun pekerjaan' (*job family*), yaitu sekelompok pekerjaan yang berhubungan dengan ketrampilan/*competencies* yang mirip namun diterapkan di level-level yang berbeda dan seringkali mengikuti suatu hierarki. Misalnya pekerjaan yang dilakukan pada setiap level eselon dalam jabatan publik. Analisis yang dilakukan mengacu pada perilaku, *competencies* dianggap sebagai kegiatan 'soft'. Oleh karena itu asumsinya: jika seseorang berperilaku sesuai dengan definisi *competency* mengenai perilaku yang baik, maka seseorang akan memberikan hasil-hasil yang baik dalam pekerjaannya. Analisis *competencies* kadang-kadang akan menghasilkan sebuah daftar *competencies* 'yang berbeda-beda', yang membeberkan indikator-indikator positif dan negatif tentang level *competence* -nya. Ini diturunkan dari analisis mengenai seberapa baik dan buruknya perilaku pelaksana kerja dibidang *competency* ini.

Dari perbedaan pengertian dan kegiatan antara *competence* dan *competencies* di atas, dapat dipastikan bahwa dalam pengembangan individu di dalam organisasi akan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu Cockerill mengatakan bahwa suatu organisasi yang dapat berkembang dengan baik apabila menggunakan satu komponen kunci yaitu *learning*. Komponen *learning* tersebut merupakan penemuan cara yang akurat untuk menentukan kompetensi-kompetensi satu individu dan kemudian merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan yang tepat guna membangun kekuatan-kekuatannya dan memperhatikan kelemahan-kelemahannya. Banyak pandangan berbeda perihal bagaimana kompetensi-kompetensi itu bisa diraih dan dioperasionalisasikan, bagaimana menempatkannya di tempat kerja, siapa terutama yang bertanggungjawab untuk pengembangan selanjutnya dan dimana proses *learning* itu sebaiknya berlangsung.

Melalui *learning*, maka akan diperoleh suatu kompetensi yang pada umumnya digunakan dan dapat diamati. Pengamatan yang dapat dilakukan melalui kompetensi pada umumnya berkaitan erat dengan *output*: apa yang dicapai dan diproduksi satu individu dari satu situasi dengan mengelolanya secara efektif. Pencapaian *output* ini dioperasionalisasikan melalui sederetan indikator (positif dan negatif) perilaku nyata yang jelas. Yang penting, perilaku-perilaku yang dikaitkan dengan beberapa kriteria efektivitas atau kinerja yang sudah ditetapkan sebaiknya itu pertama-tama diidentifikasi dan baru kemudian dikelompokkan serta diinterpretasikan kedalam dimensi-dimensi kompetensi yang mendasarinya.

Competencies menggambarkan satu konsep yang sederhana, yaitu perbendaharaan perilaku yang telah diidentifikasi yang relevan bagi suatu konteks organisasi tertentu misalnya, prestasi/pelaksanaan kerja yang efektif dilevel sebuah tugas, untuk suatu jalur karir atau didalam konteks suatu strategi organisasi dimana sebagian orang bekerja lebih baik dibandingkan dengan orang lain. Kebingungan terjadi karena penyelidikan yang masih terbatas mengenai bagaimana *competencies* itu diidentifikasi dan diberi label (nama/sebutan).

Untuk melakukan identifikasi, Kandola & Pearn (1992) mengatakan tumpuannya pada satu atau lebih deretan teknik analisis tugas (mis. *repertory grids*, *critical incidents*, kuesioner ketrampilan terstruktur, observasi, *diaries and behavioural event interview*) yang digunakan untuk mengumpulkan data dari suatu sudut-pandang netral (tertutup) atau sisi yang digerakkan nilai. Kekuatan dari pendekatannya terletak pada relevansi dari perilaku-

perilaku yang diidentifikasi serta kualitas dan konsistensi aturan yang dipakai dalam mengekspresikannya dalam suatu bentuk profil tertulis. Label-label yang digunakan untuk lebih mencocokkan daftar perilakunya (dan yang lebih mudah dinilai oleh psikolog) kuranglah penting.

C. Penggunaan Kompetensi untuk Mengintegrasikan Sistem Personalia

Pendekatan berbasis kompetensi, yang khas-organisasi (*organization-specific*), telah berhasil digunakan dalam menciptakan wilayah kebijakan manajemen SDM yang terintegrasi secara horizontal. Melalui penyusunan suatu himpunan inti perilaku efektif, yang dapat digunakan untuk menciptakan banyak sekali perangkat-perangkat penilaian (*assessment tools*) (mis. tangga perilaku untuk menentukan peringkat dalam penilaian prestasi-kerja, pedoman observasi bagi penilai bagi kegiatan kelompok, permainan dan presentasi peran, *checklist* untuk menganalisis kebutuhan pelatihan, dan deskripsi tugas untuk melengkapi informasi tentang pilihan ujian psikometrik), kompetensi mendorong penguatan perilaku bersama untuk sejumlah wilayah kebijakan manajemen SDM dan menciptakan banyak titik penekan bagi terjadinya perubahan. Manfaat yang sudah dirasakan dalam 4 bidang SDM, yaitu: rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir, manajemen prestasi kerja dan manajemen perubahan (Boam & Sparrow, 1992).

Dalam menghubungkan kompetensi di tingkat organisasi dengan perilaku yang diamati pada tingkat individu terdapat perbedaan kritis antara mengidentifikasi kompetensi untuk perubahan (*competencies for change*) dan menganalisis kompetensi yang berubah (*changing competencies*). Organisasi-organisasi memakai suatu pandangan yang dinamis dan berubah-ubah tentang apa yang membentuk prestasi-kerja yang efektif. Ketika seseorang individu memasuki lingkungan kegiatan yang berbeda, atau organisasi itu sendiri bertumbuh dewasa, relevansi dari suatu kompetensi bisa berubah. Organisasi membutuhkan suatu kerangka yang fleksibel yang mencerminkan perubahan relevansi dari kompetensinya dimasa sekarang dan dimasa datang. Daripada menyusun daftar kompetensi yang umum yang dimaksudkan untuk 'mengatasi perubahan' atau untuk 'membuat perubahan itu terjadi', organisasi-organisasi perlu mengembangkan suatu gambaran kompetensi yang lebih canggih guna menganalisis bagaimana relevansi suatu kompetensi terhadap organisasi secara keseluruhan (atau terhadap jalur karir ataupun pekerjaan individu) bertambah dan berkurang. Pada posisi sekarang dan dengan memandang ke depan, organisasi seyogyanya bisa melihat empat kategori kompetensi yang berbeda, yang tentunya bervariasi dari organisasi yang satu ke organisasi yang lain dan untuk seluruh sektor industri. Empat kategori kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi yang *emerging*

Kompetensi ini mungkin tidak relevan bagi organisasi dan pekerjaan-pekerjaannya dimasa sekarang, tapi jalur strategi tertentu yang sedang ditempuh organisasi akan mengutamakan dimasa datang. Pada kasus lain, hal sebaliknya yang berlaku.

2. Kompetensi yang *maturing*

Keadaan ini terjadi bila kompetensinya telah menjadi bagian penting dalam kehidupan organisasi dimasa lalu, tapi semakin tidak relevan untuk masa datang. Ini bisa disebabkan oleh perubahan strategi, teknologi atau penstrukturan kerja.

3. Kompetensi *transisional*

Kompetensi ini tidak penting untuk saat ini, atau tidak termasuk kedalam rencana strategis, namun perubahan hanya bisa diraih atau dikelola dengan mulus dengan penekanan pada kompetensi ini. Ditingkat inividu, kapasitas untuk hidup dalam ketidakpastian, untuk mengatasi stress, untuk mengatasi tekanan dan mengelola

konflik termasuk dalam kompetensi jenis ini.

4. Kompetensi yang *stable* atau *core*

Kompetensi yang tetap penting untuk hari ini maupun besok. Ia menjadi pusat dari prestasi-kerja yang efektif, terlepas dari rencana bisnis ataupun arah strategi saat ini maupun yang akan datang.

Kita bisa terjebak pada obsesi akan perubahan, perbaikan, dan transformasi dengan mengorbankan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan demi mempertahankan kontinuitas dan implementasi. Kemampuan penalaran atau analisis adalah kompetensi inti untuk semua lingkungan. Kompetensi-kompetensi inti lainnya mungkin berhubungan dengan cara bisnisnya dijalankan disektor industri tertentu yang diterjuni organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh beberapa negara yang tergabung dalam OECD, telah memberikan informasi tentang sebelas kompetensi manajerial yang berkinerja tinggi. Kompetensi tersebut antara lain: pencarian informasi, pencarian informasi, fleksibilitas konseptual, pencarian antar-pribadi, mengelola interaksi, orientasi pengembangan, pengaruh, kepercayaan diri, presentasi, orientasi proaktif, orientasi pada prestasi. Kesebelas kompetensi ini telah diujikan terhadap para manajer maupun pimpinan organisasi yang melakukan pelayanan masyarakat. Secara ringkas, dari kesebelas kompetensi tersebut masing-masing kompetensi didefinisikan sebagai berikut:

1. Pencarian informasi

Mengumpulkan banyak informasi yang berbeda jenis dan menggunakan aneka sumber yang luas untuk membangun suatu lingkungan yang kaya informasi sebagai persiapan untuk pengambilan keputusan dalam organisasi

2. Pembentukan konsep

Membangun kerangka atau model atau membentuk konsep-konsep, hipotesis atau gagasan berdasarkan informasi; mengerti/sadar akan pola-pola, trend-trend dan hubungan sebab-akibat melalui upaya mempertalikan informasi-informasi yang berlainan

3. Fleksibilitas konseptual

Mengidentifikasi alternatif-alternatif atau berbagai opsi yang layak untuk perencanaan dan pengambilan keputusan; secara simultan berfokus pada opsi-opsi yang berbeda dan evaluasi pro dan kontranya.

4. Pencarian antar-pribadi

Menggunakan pertanyaan-pertanyaan, ringkasan dan ungkapan sendiri dsb., yang bersifat terbuka dan yang menyelidiki, untuk memahami ide, konsep dan perasaan orang lain; mampu memandang peristiwa, pokok persoalan, masalah, kemungkinan dari sudut pandang orang lain.

5. Mengelola interaksi

Melibatkan orang lain dan mampu membentuk tim-tim kooperatif didalam mana anggota-anggota kelompoknya merasa dihargai dan diberdayakan serta memiliki tujuan bersama.

6. Orientasi pengembangan

Menciptakan iklim positif dimana individu-individu semakin sadar akan kekuatan dan keterbatasannya sendiri serta memberikan coaching, training dan sumberdaya pengembangan guna memperbaiki kinerja.

7. Pengaruh

Menggunakan berbagai metode (misalnya: argumen persuasif, pemodelan perilaku, penciptaan simbol, pembentukan kelompok sekutu dan perhatian pada

kepentingan orang lain) untuk meraih dukungan bagi ide, strategi dan nilai.

8. Kepercayaan diri

Menentukan 'pendirian' atau posisi sendiri mengenai pokok-pokok persoalan; tanpa ragu-ragu mengambil keputusan bila dikehendaki dan melibatkan diri sendiri dan orang lain kedalamnya; mengungkapkan keyakinan akan keberhasilan dari tindakan-tindakan yang diambil dimasa depan.

9. Presentasi

Menyajikan gagasan secara jelas, dengan tenang dan penuh minat sehingga orang lain (atau pendengarnya) memahami apa yang dikomunikasikan; menggunakan alat bantu teknis, simbolis, non-verbal dan visual dengan efektif.

10. Orientasi proaktif

Menstrukturkan tugas untuk timnya; mengimplementasikan rencana dan gagasan; bertanggungjawab terhadap segenap aspek dari situasinya

11. Orientasi pada prestasi

Memiliki standard kerja internal yang tinggi dan menetapkan sasaran yang ambisius namun masih terjangkau; berkeinginan melakukan segala hal.

Terdapat beberapa komponen kompetensi yang telah digunakan oleh negara-negara yang tergabung dalam OECD tersebut tidak sepenuhnya digunakan di Indonesia. Komponen kompetensi yang dikembangkan di Indonesia memberikan gambaran yang cukup luas dan sangat halus, sehingga menghasilkan ciri-ciri kompetensi yang sulit untuk dilakukan pengukuran secara cepat. Dalam Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46A Tahun 2003 tanggal 21 November 2003, tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Kompetensi yang digunakan di Indonesia, terbagi atas dua kompetensi besar yang terdiri dari kompetensi dasar dan kompetensi bidang jabatan. Untuk kompetensi dasar terbagi atas lima kompetensi yang perlu di miliki oleh setiap pegawai, antara lain: **Integritas**, yang menggambarkan kompetensi untuk bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, etika, dan organisasi walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya sehingga terdapat satu kesatuan antara kata dan perbuatan. Dalam setiap keadaan dapat mengkomunikasikan maksud, ide serta perasaan secara terbuka, jujur dan langsung. **Kepemimpinan**, menggambarkan kompetensi membujuk, meyakinkan, dan mempengaruhi atau memberikan kesan kepada orang lain, dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung rencana kerja unit organisasi. **Perencanaan** dan **Pengorganisasian**, menggambarkan kompetensi untuk menyusun rencana kerja dan melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk unit kerjanya sendiri dan unit kerja lainnya demi kelancaran pelaksanaan tugas. **Kerjasama**, menunjukkan kompetensi untuk bekerja sama dengan orang lain dan menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas. **Fleksibilitas**, menunjukkan kompetensi untuk menyesuaikan diri dari bekerja secara efektif dalam situasi dan kondisi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau unit kerja lain; menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif artinya menghargai pendapat yang berbeda dan dapat menerima dengan mudah perubahan dalam organisasi.

Kompetensi dasar di atas merupakan kompetensi yang harus dimiliki (mutlak) bagi setiap pimpinan atau pejabat struktural dalam organisasi pemerintah. Pada setiap tingkatan memiliki derajat kepentingan yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut sangat tergantung dari tingkatan dalam organisasinya. Oleh sebab itu kompetensi di atas tidak berdiri sendiri dan masih diikuti oleh kompetensi bidang. Kompetensi bidang ini tentunya memberikan ciri-ciri kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pejabat dalam bidang

pekerjaan tertentu. Dalam Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46A Tahun 2003, memberikan 33 (tiga puluh tiga) jenis kompetensi bidang yang telah dijabarkan. Namun tidak secara keseluruhan harus dimiliki oleh setiap pejabat. Ketiga puluh tiga kompetensi tersebut adalah: kompetensi Berorientasi pada Pelayanan; Berorientasi pada Kualitas; Berpikir Analitis; Empati; Inisiatif; Keahlian Teknikal/Profesional/Manajerial; Kesadaran Berorganisasi; Komitmen terhadap Organisasi; Komunikasi; Kreatif dan Inovatif; Mengarahkan/ Memberikan Perintah; Manajemen Konflik; Membangun Hubungan Kerja; Membangun Hubungan Kerja Strategik; Pengaturan Pekerjaan; Pengendalian Diri; Perhatian terhadap Keteraturan; Proaktif; Semangat untuk Berprestasi; Tanggap akan pengaruh Budaya.

Kompetensi bidang yang digunakan oleh BKN memberikan rincian yang lebih detail dibandingkan kompetensi yang digunakan oleh negara-negara yang tergabung dalam OECD. Hal ini memberikan gambaran semakin beragamnya jenis pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap bidang pekerjaan. Oleh karena itu untuk melakukan assessment terhadap setiap kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi akan semakin sulit. Walaupun dalam praktiknya dapat digunakan dengan memilih hanya 5 sampai dengan 10 jenis kompetensi yang dominan menjadi ukuran setiap pemimpin yang melaksanakan tugas memimpin. Hal ini juga diungkapkan oleh dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Luce: (1998). Oleh karena itu, pada mulanya terdapat 38 jenis kompetensi yang ditemukan. Namun kemudian setelah dilakukan penelitian ulang, ditetapkan 11 (sebelas) kompetensi yang perlu dimiliki untuk menunjukkan kinerja yang tinggi bagi setiap manajer dalam organisasi.

D. Kompetensi dalam Pelayanan Publik

Dalam pelayanan publik ada beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh organisasi-organisasi pelayanan. DeVrye memiliki strategi untuk menjadikan suatu pelayanan menjadi baik. Hal ini tidak terlepas dari bagaimana pemimpin organisasi pelayanan membentuk para anggotanya menjadi *competence*. Strategi tersebut dikenal dengan SERVICE. Kata *service* yang diungkapkannya, bukan sekedar pelayanan, melainkan mempunyai arti yang mendalam. Sebab setiap huruf dari istilah di atas mengandung arti *Self-esteem; Exceed expectation; Recover; Vision; Improve; Care* dan *Empower*. Dengan demikian pemimpin dalam organisasi pelayanan diharapkan dapat menciptakan seluruh anggota organisasinya untuk memiliki dan memanfaatkan *service competence*. Disamping itu *individual Competency* dapat dimiliki dan dimanfaatkan oleh organisasi. Masing-masing strategi yang perlu dibangun oleh pimpinan dalam organisasi adalah:

- a. Menanamkan *self-esteem* bagi setiap anggota organisasinya.

Artinya bahwa setiap anggota organisasi diharapkan mempunyai dan menggunakan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap sesuai dengan peran dan tanggungjawab pekerjaannya. Apabila semua anggota organisasi pelaksana pelayanan memiliki *service competence* seperti ini, dapat dikaytakan bahwa pemberi layanan dalam melakukan pekerjaannya tidak berarti tunduk atau mengalah terhadap yang dilayani akan tetapi menempatkan diri sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Kuncinya adalah bagaimana pemberi layanan itu menguasai bidang tugasnya. *Service competence* bermula dari pimpinan. Pemimpin pelayanan diharapkan dapat memberikan keteladanan pada bawahan sebagai *front-liner*. Bila pimpinan menghendaki pelayanan yang dilakukan oleh *front-liner* dalam kondisi yang baik, maka pimpinan tersebut juga harus bersikap baik terhadap *front-liner*.

- b. *Exceed expectation*

Kegiatan pelayanan yang dilakukan yang dilaksanakan dengan efektif

menunjukkan ekspektasi atas pelaksanaan kerja di tempat kerja. Nilai yang dikembangkan bagi setiap pemberi layanan adalah untuk melampaui sesuatu yang diharapkan. Nilai ini akan lebih baik apabila pemberi layanan dapat melebihi nilai harapan dari penerima layanan. Pemberi layanan sangat diharapkan dapat memberikan tampilan perilaku unggul yang unik dalam organisasi (karakteristik yang lain dari yang lain). Dalam hal ini pimpinan diharapkan dapat membantu para anggota organisasinya untuk membangun terus nilai-nilai keunggulan diantaranya.

c. *Recover*

Penguasaan pengetahuan dan skill bagi setiap anggota organisasi pemberi layanan dapat memampukan pelayanan dalam menguasai kegiatan pelayanannya. Oleh sebab itu pimpinan diharapkan dapat membantu para anggota organisasi pelayan untuk dapat menghadapi keluhan pelanggan. Keluhan pelanggan disini menjadi penting dalam pelayanan publik untuk dapat memberikan masukan bagi pemberi layanan. Keluhan pelanggan merupakan suatu *learning* bagi setiap organisasi pelayanan.

d. Menjadikan setiap anggota organisasi memiliki *vision*.

Kesadaran akan visi organisasi sangat diperlukan di dalam pelayanan. Oleh karena itu kemampuan untuk memiliki dan membuat rencana ke depan pada saat membicarakan pelayanan, harus dimiliki setiap individu di dalam organisasi. Nilai dan perubahannya yang perlu diperhatikan adalah nilai pelanggan atau masyarakat yang dilayani. Disinilah letak pentingnya kemampuan melihat perubahan dan nilai-nilai lingkungan. Nilai pelanggan sangat berarti bagi kepentingan organisasi kita.

e. *Improve*

Kompetensi untuk melakukan peningkatan layanan harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Pemimpin organisasi pelayanan diharapkan dapat memberikan arah terhadap setiap anggota organisasi untuk memiliki jiwa yang selalu ingin meningkatkan kualitas capaian layanan. Untuk itu pemimpin organisasi pelayanan diharapkan mampu untuk melibatkan seluruh anggota organisasinya terlibat dalam perencanaan, membuat hal-hal kecil menjadi perbedaan besar dalam pelayanan. Pimpinan harus rela melakukan investasi dalam melatih staff dan anggota organisasi lainnya untuk memberikan pelayanan yang unggul.

f. *Care*

Kemampuan untuk memperhatikan pelanggan menjadi kunci dalam pelayanan. Pemimpin organisasi pelayanan diharapkan memiliki kemampuan untuk mengajak para anggota organisasinya memberikan perhatian kepada pelanggan. Dalam kegiatan ini sebenarnya dapat tercermin pada cara-cara pemimpin tersebut memimpin anggota organisasinya. Perhatian yang diberikan oleh pimpinan organisasi terhadap anggota organisasinya akan ditularkan oleh anggota organisasi itu terhadap pelanggannya.

g. *Empower*

Pemberdayaan terhadap setiap anggota organisasi sangat menentukan baik buruknya pelayanan. Pimpinan harus menyadari bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai kemampuan yang berbeda-beda. Perbedaan kemampuan menjadi pengkayaan kompetensi bagi suatu organisasi. Pimpinan harus dapat mempercayai anggota organisasinya. Hal ini sangat penting untuk menanamkan tanggung jawab (*responsible*) dan mampu merespon (*responce-able*) terhadap setiap masyarakat yang harus dilayani. *Empower* juga mengajak kita untuk membuat semua orang menjadi anggota yang berharga di dunia.

Pendapat DeVrye di atas merupakan strategi untuk membangun kompetensi

pelayanan di dalam organisasi. Dengan demikian, apabila seluruh anggota organisasinya dibangun sesuai dengan kata SERVICE di atas, maka pada era global ini pemimpin yang memberikan pelayanan publik juga diharapkan mempunyai kompetensi sebagaimana di ajarkan oleh Goldsmith, (2003: 1-5) bahwa kepemimpinan untuk menghadapi globalisasi harus memiliki kompetensi tentang: (1) pemikiran yang bersifat global; (2) penghargaan terhadap perbedaan; (3) pembangunan teknologi yang sesuai (*Developing Technology Savvy*); (4) membangun *partnership*; (5) kepemimpinan bersama; (6) Membangun suatu visi bersama; (7) membangun manusia; (8) pemberdayaan manusia; (9) Meningkatkan personal mastery; (10) mendorong dialog yang baik; (11) menunjukkan integritas; (12) memimpin perubahan; (13) mengantisipasi kesempatan; (14) meyakinkan kepuasan pelanggan; dan (15) memelihara daya saing; Ia menambahkan bahwa sebagai seorang pemimpin harus bertindak sebagai *coach* (pelatih). Dalam menghadapi perubahan yang kompleks dan dinamis, maka Mintzberg (1998) memandang penting untuk selalu memperhatikan lingkungan keberadaan organisasi. Lingkungan yang perlu diperhatikan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi.

E. Penutup

Apapun jenis kompetensi yang telah ditetapkan bagi setiap organisasi, pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kinerja organisasinya, namun yang terpenting adalah dukungan bagaimana kompetensi tersebut dapat diterapkan di dalam organisasi secara baik. Berbagai kebijakan telah mendukung diberlakukannya standar kompetensi bagi setiap organisasi. Hal ini disebutkan dalam Pasal 133, bahwa pengembangan karir pegawai negeri sipil daerah mempertimbangkan integritas dan moralitas, pendidikan, dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi antar daerah, dan kompetensi. Pasal tersebut merupakan persyaratan bagi Pegawai Negeri Sipil. Tujuannya tidak lain adalah untuk peningkatan PNS agar dapat bekerja dengan baik dalam melayani masyarakatnya. Permasalahan selanjutnya adalah telah siapkah semua pimpinan organisasi untuk melaksanakannya? Hal ini menjadi persoalan tersendiri.

Referensi

- Armstrong, Michael & Angela Baron. (1998). *Performance Management: The New Realities*, Institute of Personnel and Development.
- Cockerill, Tony. (1994). *The Kind of Competence for Rapid Change*, in Mabey, Christopher and Iles, Paul, *Managing Learning*, London and New York in Association with The Open University.
- Davidow, William H. & Bro Uttal. (1989). *Total Customers Service The Ultimate Weapon*. New York: The Free Press
- DeVrey, Catherine. (1994). *Good Service is Good Business, 7 Simple Strategies for Success*, Competitive Edge Management Series, AIM.
- Gaspersz, V. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, Balance Scorecard dengan Sistem Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Goldsmith, Marshall; Greenberg, Cathy L.; Robertson, Alastair; Chan, Maya Hu. (2003) *Global Leadership, The Next Generation*, USA: Pearson Education. Inc.
- Kierstead, James, (1998). *Personality and Job Performance: A Research Overview*, Public Service Commission of Canada, terdapat pada <http://www.psc-cfp.gc.ca/prcb/rd/pdr/does/persfien.htm> di akses pada tanggal 22 April 1999.
- Luce, Sally & Lynch, Brian, 1998. *Competency-Framework and Tools*, Public Service

- Commission of Canada, terdapat pada <http://www.psc-cfp.gc.ca/prcb/rd/pdr/does/comfrfem.htm> di akses pada tanggal 22 April 1999.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Slivinski, L.W.; Miles, J; Bourdages, C., 1997. Tomorrow's Competencies "La Relève" Working Together toward the year 2000 and beyond, *Public Service Commission of Canada*, terdapat pada <http://www.psc-cfp.gc.ca/prcb/rd/knowledg.htm> di akses pada tanggal 23 April 1999.
- Tim BKN, 2003. Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Pusat Penelitian dan Pengembangan Kepegawaian Negara, Jakarta.