

TUNTUTAN KOMPETENSI BAGI APARATUR DALAM PELAYANAN PUBLIK DI DAERAH

Oleh:
Dr. Endang Wirjatmi Trilestari, M.Si.

Abstract

Public services have become the main concern for public policy in the local governing. This is to harmonize the dynamic change of social demands with the capacity of local government to fulfill them through public services. To achieve this, it needs better competence of government apparatus as the service executor. A range of efforts directed to improve apparatus competence in the field of public service 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 suatu kebingungan menempatkan dirinya sendiri. Namun, sebagian pula memberikan kesadaran akan adanya keterbatasan diri kita sendiri. Bagi organisasi perubahan lingkungan yang berlangsung cepat, memaksa 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 birokrasi, kegiatan tersebut tidak lain untuk menyesuaikan perubahan tuntutan layanan publik.

Demikian pula praktek 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 Indonesia¹.

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, keadilan, keistimewaan, kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia

¹ Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah 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.

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 bahwa unsur manusia di garis depan merupakan strategi utama dalam mewujudkan kualitas pelayanan. Oleh sebab itu, dalam praktek pelayanan di daerah telah diantisipasi dengan adanya berbagai pengaturan kepegawaian di daerah.

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 dalam strategi untuk meningkatkan pelayanan sangat beorientasi pada orang yang memberikan layanan. Dengan demikian kompetensi pegawai (SDM) menjadi sangat penting dalam rangka memberikan pelayanan pada masyarakat dewasa ini. Agar dapat melayani masyarakat dengan baik, Christopher Lovelock mensyaratkan adanya pegawai yang mempunyai kompetensi yang tinggi.

B. Pentingnya Kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam penangan sumber daya manusia, kompetensi menjadi unsur yang sangat penting. Dalam hal ini terdapat 2 proses integrasi di dalamnya, yaitu:

1. Integrasi vertikal: mempertalikan kebijakan dan praktek manajemen SDM dengan strategi bisnis
2. Integrasi horizontal: menciptakan konsistensi, koherensi dan kondisi saling-menguatkan (*mutual reinforcement*) untuk seluruh dan didalam kebijakan-kebijakan dan praktek manajemen SDM

Banyak organisasi (dalam praktek akhir 1980-an) memfokuskan kebijakan dan praktek manajemen SDM mereka 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 itu.

1. Batasan Competence dan Competency

Competence menggambarkan apa yang diperlukan orang agar mampu melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Ini berkenaan dengan penguraian pekerjaan kedalam komponen-komponennya dan mengkaitkan kedua elemen dasar pelaksanaan kerja (*performance*) secara bersama-sama, apa yang harus dilakukan, dan dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut National Vocational Qualification (NVQ): *competence* adalah deskripsi mengenai sesuatu yang harus mampu dilakukan oleh seseorang yang mengerjakan jenis pekerjaan tertentu. Tekanannya ada 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.

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 prakteknya 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 sumberdaya-sumberdaya yang ada serta dapat pengelolaan biaya (meniadakan ongkos-ongkos tak perlu dari bisnisnya).
2. *Generic competence* - di-*share* dalam kelompok tugas yang serupa (akuntan keuangan, analisis sistem, pimpinan tim, dsb.) Hal tersebut 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. Hal ini berkaitan dengan 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 *behavioral competencies*, karena menggambarkan bagaimana orang berperilaku saat mereka menjalankan peran mereka dengan baik.

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

- pemahaman tentang pekerjaan yang perlu dikerjakan - penalaran kritis, kapabilitas strategis, ketrampilan (*know-how*) dalam bisnis
- penyelesaian pekerjaan - dorongan berprestasi, pendekatan proaktif, konfidensi, fleksibilitas, perhatian pada efektivitas, persuasi, pengaruh
- pengikutsertaan orang lain bersama Anda - 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* dapat yang 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. Hal ini diturunkan dari analisis mengenai seberapa baik dan buruknya perilaku pelaksana kerja dibidang *competency* ini. Oleh karena itu berikut ini dibedakan antara *competence* dan *competencies*, agar memberikan pengertian yang lebih komprehensif, sebagai berikut:

Tabel 1
Perbedaan Definisi Umum Antara *Competences* dan *Competencies*

Elemen Definisi	<i>Competence</i>	<i>Competencies</i>
Menguraikan	Pengetahuan, ketrampilan dan sikap (dg sebagian perilaku pribadi)	Perbendaharaan perilaku yg dimasukkan orang kedalam pekerjaan, peran atau konteks organisasi
Teridentifikasi Melalui	Analisis fungsional atas peran dan tanggungjawab pekerjaan	Teknik penyelidikan terjadinya perilaku
Berfokus Pada	Teknik analisis pekerjaan yang berpusatkan-tugas, yang menunjukkan ekspektasi atas pelaksanaan kerja di tempat kerja	Teknik analisis pekerjaan yg berpusatkan-orang, yang menunjukkan efektivitas
Menunjukkan	Bidang kompetensi (lapangan pengetahuan) yang harus dilaksanakan seseorang dengan efektif	Apa yang harus dibawa seseorang kedalam perannya untuk melaksanakan level yg diharuskan
Kriteria Prestasi Kerja	Standar (ambang) peserta/ pegawai (jangkauan luas yang mencakup jenjang manajemen yang lebar)	Karakteristik dari prestasi kerja individu yang unggul (baik sekali)
Aplikasi	Standard VET yang umum untuk seluruh bagian organisasi dan jabatan (denominator yang sama)	Tampilan perilaku unggul yang unik dalam organisasi (karakteristik yang lain dari yang lain)
Level Analisis	Jabatan dan bagian/sektor yang ditentukan berdasarkan sampel dari tugas-tugas utama	Level tugas atau hierarki manajemen
Kepemilikan	<i>Competence</i> dimiliki oleh institusi atau organisasi dan dihibahkan kepada individu	<i>Competency</i> dimiliki individu dan dibawa kedalam organisasi
Kewajiban Penilaian/ Penaksiran	Seleksi dengan maksud memberikan status profesional	Identifikasi potensi dengan maksud menjamin diperolehnya keputusan internal terbaik menyangkut sumberdaya
Motivasi Individu	Prestasi yang dapat ditransfer	Prestasi untuk kepentingan promosi jabatan

Dari daftar perbedaan pengertian dan kegiatan antara *competence* dan *competencies* di atas, maka dapat dipastikan bahwa dalam pengembangan individu di dalam organisasi akan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu **Cockerill** mengatakan bahwa suatu

organisasi dapat berkembang dengan baik apabila menggunakan satu komponen kunci dari *learning*. Komponen *learning* tersebut adalah 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 didapat 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 (seperti 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 (misalnya *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.

2. 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, dapat diciptakan banyak sekali perangkat-perangkat penilaian (*assessment tools*) (misalnya 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).

Kekuatan dan Kelemahan Pendekatan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

<i>Kekuatan</i>	<i>Kelemahan</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi persyaratan bagi manajer-manajer yang potensial • Memampukan dilakukannya rekrutmen orang untuk masa sekarang dan masa yang akan datang • Memperbaiki dan memperluas proses seleksi • Meningkatkan keandalan penilaian potensi diantara para penilai • Memperjelas fokus dalam <i>me-review</i> prestasi-kerja atau dalam proses penilaian • Memberikan suatu sistem bahasa yang sama dalam menyatakan hakekat dari prestasi-kerja yang efektif • Memudahkan dilakukannya penilaian-diri dan pengembangan • Berfungsi sebagai satu basis <i>coaching</i> dan <i>training</i> • Memberikan satu perangkat bagi pengembangan budaya bisnis • Memberikan suatu metode untuk mengidentifikasi implikasi-implikasi dari perubahan dalam tugas atau dalam disain organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya kerangka yang saling bersaing untuk <i>competences</i> dan <i>competencies</i> yang mengakibatkan aplikasi yang sangat berbeda • Diperlukan ketrampilan praktisi yang bervariasi dalam memfokuskan kompetensi diseperti uraian output-output perilaku yang jelas • Konsentrasi usaha pada tingkat kecocokan tugas dan orang ketimbang tingkat keefektifan organisasi • Bersandar sepenuhnya pada teknik analisis tugas yang bersifat retropektif, bukan pada tinjauan ke depan • Teknik-teknik identifikasi kompetensi dibatasi oleh gambaran yang ada sekarang tentang para pegawai dan manajernya • Identifikasi nilai dari kompetensi menimbulkan dorongan untuk merekayasa atau meng-kloning perilaku • Aplikasinya terfokus terutama dalam organisasi-organisasi di AS dan Inggris. TransfERNYA secara internasional terbatas. • Spesifikasi efektivitas dari segi perilaku bisa membatasi transfer tekniknnya secara lintas-budaya.

C. Aplikasi Kompetensi sebagai Satu Siklus Hidup

Dalam menghubungkan kompetensi ditingkat 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 4 kategori kompetensi yang berbeda, yang tentunya bervariasi dari organisasi yang satu ke organisasi yang lain dan

untuk seluruh sektor industri.

Empat kategori kompetensi itu, adalah sebagai berikut :

- Kompetensi yang *emerging*
Kompetensi ini mungkin tidak relevan bagi organisasi dan pekerjaan-pekerjaannya di masa sekarang, tapi jalur strategi tertentu yang sedang ditempuh organisasi akan mengutamakan di masa datang. Pada kasus lain, hal sebaliknya yang berlaku.
- Kompetensi yang *maturing*
Keadaan ini terjadi bila kompetensinya telah menjadi bagian penting dalam kehidupan organisasi dimasa lalu , tapi semakin tidak relevan untuk masa datang. Hal ini bisa disebabkan oleh perubahan strategi, teknologi atau penstrukturan kerja
- 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.
- Kompetensi yang *stable* atau *core*
Kompetensi yang tetap penting untuk hari 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 di sektor 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:

Tabel 3
Sebelas Kompetensi Manajerial Berkinerja Tinggi

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
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

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.
Pencarian antar-pribadi	Menggunakan pertanyaan-pertanyaan, ringkasan dan ungkapan sendiri dan sebagainya, 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.
Mengelola interaksi	Melibatkan orang lain dan mampu membentuk tim-tim kooperatif didalam mana anggota-anggota kelompoknya merasa dihargai dan diberdayakan serta memiliki tujuan bersama.
Orientasi pengembangan	Menciptakan iklim positif dimana individu-individu semakin sadar akan kekuatan dan keterbatasannya sendiri serta memberikan <i>coaching, training</i> dan pengembangan sumberdaya guna memperbaiki kinerja.
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
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
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.
Orientasi proaktif	Menstrukturkan tugas untuk timnya; mengimplementasikan rencana dan gagasan; bertanggungjawab terhadap segenap aspek dari situasinya.
Orientasi pada prestasi	Memiliki standar 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 2 (dua) kompetensi besar yang terdiri dari kompetensi dasar dan kompetensi bidang jabatan. Untuk kompetensi dasar terbagi atas 5 (Lima) kompetensi yang perlu di miliki oleh setiap pegawai, antara lain: Integritas, Kepemimpinan, Perencanaan dan Pengorganisasian, kerjasama dan Flesibilitas. sebagai berikut:

Tabel 4
Daftar Kompetensi Dasar

Kompetensi	Ciri-ciri
Integritas (Int)	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 (Kp)	Tindakan membujuk, meyakinkan, dan mempengaruhi atau memberikan kesan kepada orang lain, dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung rencana kerja unit organisasi.
Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)	Menyusun rencana kerja dan melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk unit kerjanya sendiri dan unit kerja lainnya demi kelancaran pelaksanaan tugas.
Kerjasama (Ks)	Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.
Fleksibilitas (F)	Kemampuan 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.

Sumber: Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46A Tahun 2003.

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 dapat diperhatikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 5
Jenis-jenis Kompetensi Menurut Bidang Tugas

Jenis Kompetensi	Ciri-ciri
Berorientasi pada Pelayanan (BpP)	Keinginan untuk membantu atau melayani orang lain guna memenuhi kebutuhan mereka, artinya selalu berusaha untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan orang lain yang menggunakan kerja kita, baik internal maupun eksternal.
Berorientasi pada Kualitas (BpK)	Melaksanakan tugas-tugas dengan teliti berdasarkan prosedur yang berlaku dan mempertimbangkan semua aspek dari pekerjaan.

Berpikir Analitis (BA)	Kemampuan untuk memahami situasi atau masalah dengan menguraikan masalah tersebut, menjadi bagian-bagian yang lebih rinci, dan mengidentifikasi penyebab dari situasi atau masalah tersebut serta memprediksi akibatnya.
Berpikir Konseptual (BK)	Kemampuan untuk mengidentifikasi permasalahan dalam pelaksanaan tugas, mengolah data yang beragam dan tidak lengkap menjadi informasi yang jelas, mengidentifikasi pokok permasalahan serta menciptakan konsep-konsep baru.
Empati (E)	Kemampuan untuk mendengarkan dan memahami pikiran, perasaan, atau masalah orang lain yang tidak terucapkan atau tidak sepenuhnya disampaikan.
Insiatif (Ins)	Melakukan tindakan dengan cepat tanpa menunggu perintah lebih dahulu untuk mencapai tujuan/sasaran unit organisasi, tindakan ini dilakukan untuk mencapai sasaran melampaui dari yang disyaratkan.
Keahlian Teknikal/ Profesional/ Manajerial (KTPM)	Penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan berupa teknik, manajerial maupun profesional; serta memiliki motivasi untuk menggunakan dan mengembangkan serta memberikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.
Kesadaran Berorganisasi (KB)	Mengetahui situasi, sistem dan iklim organisasi agar memahami masalah dalam pengambilan keputusan.
Komitmen terhadap Organisasi (KtO)	Kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan perilaku dengan mengutamakan kepentingan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.
Komunikasi (K)	Menyampaikan informasi atau pendapat dengan jelas kepada pihak lain, dan membantu memahami informasi atau dapat disampaikan.
Kreatif dan Inovatif (KI)	Mengembangkan pemikiran-pemikiran dan melakukan perubahan-perubahan untuk mengembangkan organisasi.
Mengarahkan/ Memberikan Perintah (MMP)	Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan posisi dan kewenangannya.
Manajemen Konflik (MK)	Mengatasi konflik yang terjadi pada orang lain dengan cara menyesuaikan nilai-nilai yang ada pada orang-orang tersebut untuk mengatasi konflik yang terjadi
Membangun Hubungan Kerja (MHK)	Menjalin dan membina hubungan kerja dengan pihak-pihak yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan.
Membangun Hubungan Kerja Strategik (MHKS)	Mengembangkan dan melaksanakan hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.
Membimbing (M)	Memberikan bimbingan dan umpan balik secara teratur terhadap bawahan agar bekerja secara terarah sesuai dengan rencana.
Memimpin Kelompok (MKl)	Kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok kerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
Memimpin Rapat	Memimpin rapat atau pertemuan dengan menggunakan metode

(MR)	hubungan antar manusia untuk mengembangkan ide-ide
Mencari Informasi (MI)	Mengumpulkan data/informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan
Mengambil Resiko (MRs)	Keberanian melakukan tindakan yang didasarkan pada perhitungan manfaat maupun dampak yang ditimbulkan oleh tindakan tersebut.
Mengembangkan Orang Lain (MOL)	Melakukan upaya untuk mendorong pengembangan orang lain agar bekerja lebih optimal
Pembelajaran yang Berkelanjutan (PB)	Mencari dan menerapkan pengetahuan baru untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
Pendelegasian Wewenang (PW)	Melimpahkan kewenangan pengambilan keputusan kepada bawahan agar pelaksanaan pekerjaan lebih efisien dan efektif.
Pengambilan Keputusan (PK)	Melakukan identifikasi terhadap masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan dan menentukan tindakan yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan.
Pengambilan Keputusan Strategis (PKS)	Mengikuti perkembangan lingkungan, mengidentifikasi masalah-masalah utama yang dihadapi organisasi dan menentukan tindakan-tindakan strategis untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.
Pengaturan Pekerjaan (PKj)	Menentukan sistematika pelaksanaan pekerjaan yang efisien dengan efektivitas waktu dan sumber daya seseorang.
Pengendalian Diri (PD)	Kemampuan untuk mengendalikan diri pada saat menghadapi masalah yang sulit, kritik dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan dengan sikap yang positif.
Perbaikan Terus Menerus (PTM)	Melakukan tindakan perbaikan secara terus menerus dengan menggunakan cara-cara yang tepat agar pekerjaan dapat terlaksana dengan efisien dan efektif.
Percaya Diri (PcD)	Keyakinan pada kemampuan diri sendiri dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
Perhatian terhadap Keteraturan (PtK)	Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan/ mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan/ketelitian data dan informasi di tempat kerja.
Proaktif (P)	Dorongan untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan/ lingkungannya dan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah.
Semangat untuk Berprestasi (SB)	Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya, sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar.
Tanggap akan pengaruh Budaya (TPB)	Menghargai keragaman budaya dan perbedaannya yang menjadi latar belakang individu pegawai.

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 prakteknya 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. Penutup

Berapapun jenis kompetensi yang telah ditetapkan bagi setiap organisasi 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 daerah agar dapat bekerja dengan baik dalam melayani masyarakatnya. Permasalahan selanjutnya adalah telah siapkah semua pimpinan organisasi untuk melaksanakannya? Hal ini menjadi persoalan tersendiri.

Sekilas Tentang Penulis

Endang Wirjatmi Trilestari, sebagai Ketua STIA-LAN Bandung, telah menyelesaikan doktronya 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* dimana penekatan ini masih sangat langka. Padahal dengan menggunakan pendekatan ini dapat memperluas setiap pandangan dalam administrasi publik. Oleh karena itu yang bersangkutan tidak ada lelahnya untuk memanfaatkan keahliannya tersebut diberbagai kajian. Disamping itu keahliannya juga telah disebar luaskan pada para pejabat di berbagai Propinsi dan Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia. Tidak terlupakan juga telah dikembangkan di lingkungan para dosen dan mahasiswa di STIA-LAN Bandung..

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.

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*, Jakarta, Pusat Penelitian dan Pengembangan Kepegawaian Negara.