

PENYUSUNAN

STANDAR KOMPETENSI SOSIO KULTURAL UNTUK JABATAN PIMPINAN TINGGI DI PEMERINTAHAN DAERAH¹

FORMULATION OF SOCIO CULTURAL COMPETENCY STANDARDS FOR SENIOR EXECUTIVES IN LOCAL GOVERNMENTS (Case Study in Aceh and North Sumatra)

Dewi Sartika²

Email : naurah10@yahoo.com

ABSTRACT

Managing human resources personnel is one of the areas of change bureaucratic reform. Thereby improving the quality of civilian state apparatus becomes the main focus in structuring human resource roadmap. The problems identified in the capacity building of the state civil servants apparatus world class include the need for socio-cultural competence on the state civil apparatus, in particular acting as a high chief or the decision maker in each organization unit. Policy analysis is trying to formulate the dimensions of socio-cultural competence of personnel, which dielborasi of a series of panel discussions with experts, in order to form leaders of character dynamic, adaptive and acceptable in the administration of public services and governmental affairs. Where the results of the discourse can be seen that the formulation of job competency standards can be done through several aspects; (1) Categorizing the level of competency based on relevance. (2) Preparation of standards of competence should consider the development vision of the head of government. (3) The competency standards prepared by considering the purpose of implementation, the executing agency, strength of character, competence, environment and culture, community, quality of service, mental revolution, integration competency standards with ASN management, intelligence and balance.

Keywords: Socio Cultural Competence, Senior Executives, Local Governments

ABSTRAK

Penataan sumber daya manusia aparatur merupakan salah satu dari area perubahan reformasi birokrasi. Karenanya upaya peningkatan kualitas aparatur sipil negara (ASN) menjadi fokus utama dalam *roadmap* penataan SDM aparatur. Problematika yang teridentifikasi dalam peningkatan kapasitas pegawai ASN berkelas dunia diantaranya adalah perlunya kompetensi sosio kultural pada ASN, khususnya pemangku jabatan pimpinan tinggi sebagai pengambil kebijakan dalam unit organisasinya masing-masing. Analisis kebijakan ini mencoba merumuskan formulasi kompetensi sosio kultural aparatur, yang dielaborasi dari serangkaian

¹ Naskah diterima 24 Februari 2016. Direvisi 8 Juni 2016.

² Peneliti Pertama pada PKP2A III LAN-RI.

diskusi panel dengan beberapa pakar, dalam upaya membentuk pemimpin yang berkarakter dinamis, adaptif dan *acceptable* dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan urusan pemerintahan. Dimana dari hasil diskursus tersebut dapat terlihat bahwa perumusan standar kompetensi jabatan dapat dilakukan melalui beberapa aspek; (1) Pengkategorian kompetensi berdasarkan tingkat relevansinya. (2) Penyusunan standar kompetensi harus mempertimbangkan visi pembangunan kepala pemerintahan. (3) Penyusunan standar kompetensi disusun dengan mempertimbangkan tujuan pelaksanaan, agen pelaksana, kekuatan karakter, kompetensi, lingkungan kultur masyarakat, kualitas pelayanan, revolusi mental, integrasi standar kompetensi dengan manajemen ASN, dan keseimbangan intelegensi.

Kata Kunci : Kompetensi Sosio Kultural, Jabatan Pimpinan Tinggi, Pemerintahan Daerah

PENDAHULUAN

Kejepala Lembaga Administrasi Negara (2014) menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) permasalahan yang teridentifikasi dalam meningkatkan kapasitas pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) berkelas dunia, yaitu: a) wawasan sempit, *silo mentality, inward looking*, b) standar kompetensi, kode etika dan perilaku tidak jelas, imparialitas rendah; c) integritas dan disiplin rendah; d) motivasi rendah; e). budaya pelayanan rendah. Permasalahan dan kelemahan tersebut menuntut pelaksanaan reformasi khususnya di bidang aparatur negara yang lebih populer disebut dengan reformasi birokrasi. Pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan sinergis dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bersama seluruh instansi pemerintah dengan berpedoman pada Peraturan MENPAN dan RB Nomor 15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi. Kebijakan tersebut

menyatakan bahwa tujuan umum reformasi birokrasi adalah membangun profil dan perilaku aparatur negara yang berintegritas tinggi, berproduktifitas tinggi dan bertanggungjawab serta mampu memberikan pelayanan prima. Tujuan khususnya adalah membentuk birokrasi yang bersih, efisien, efektif dan produktif, transparan, akuntabel serta melayani masyarakat.

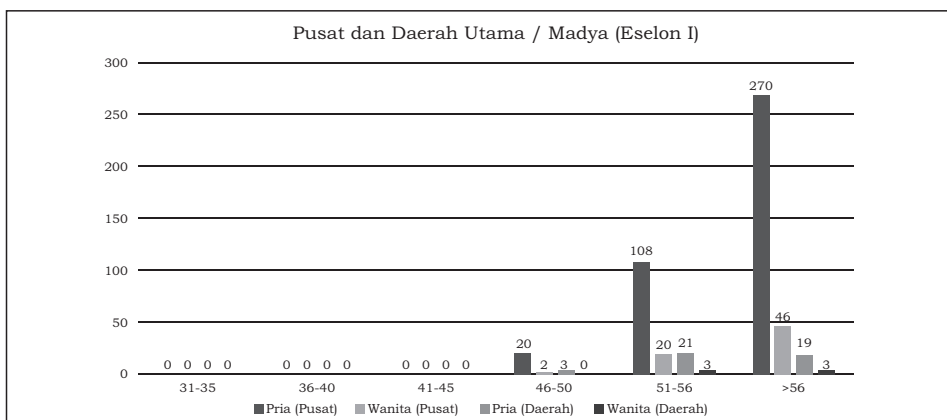
Penataan sumber daya aparatur merupakan salah satu dari area perubahan reformasi birokrasi. Karenanya upaya peningkatan kualitas aparatur sipil Negara menjadi fokus utama dalam roadmap penataan SDM aparatur yaitu : a) menyusun *database* dan statistik pegawai ASN, yang memuat profil demografi, profil kompetensi, *training record*; b) mereview relevansi misi dan fungsi kementerian/lembaga/ daerah atau satuan instansi pemerintah; c) mengidentifikasi kebutuhan kompetensi strategis untuk meningkatkan kapabilitas menjawab kebutuhan global dan domestik; d) membangun *mainstream*

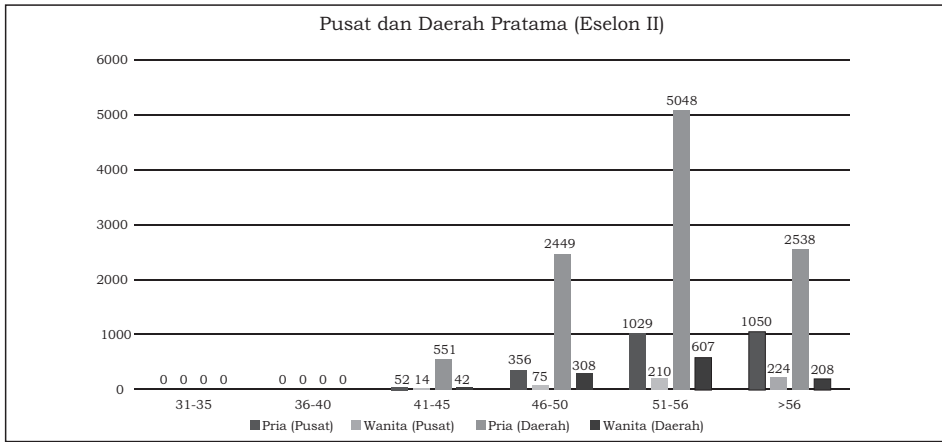
pengembangan kompetensi dengan menyusun ulang alokasi anggaran untuk pengembangan kompetensi; e) menyusun standarisasi jabatan dan kompetensi secara nasional; f) menyusun rencana pengembangan kompetensi kementerian/lembaga/ daerah; g) pengembangan kompetensi pegawai, ini didasarkan pada 1) manajemen *talent inklusif* yang merangkum keragaman kultur, tantangan dan kebutuhan daerah yang beragam, mengintensifkan sekolah kader dan sebagainya; 2) menyusun program pengembangan pegawai aparatur sipil negara dalam rangka meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas dan pengembangan potensi pegawai melalui *inhouse training* dimana pimpinan sebagai mentor dan *coach* serta peningkatan kualitas diklat berbasis kompetensi manajerial, teknis dan fungsional; h) promosi dan rekrutmen pegawai ASN berbasis kompetensi dan merit.

Tidak hanya itu, pengembangan kompetensi tersebut adalah dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karir pegawai, karena diklat merupakan bagian penting dari proses manajemen SDM. Perubahan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan khusus-

nya pada bidang SDM aparatur pemerintah menempatkan diklat pada peran dan posisi strategis untuk meningkatkan kualitas kemampuan profesional para ASN. Eko Prasajo (2014) menegaskan bahwa UU ASN secara konsisten diharapkan akan mengubah struktur dan kultur birokrasi secara mendasar. Para birokrat didesain untuk mampu berpikir lintas sektor, maju, responsif terhadap perubahan lokal dan global, serta mengalami perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Standar kompetensi itu baik untuk kompetensi teknis fungsional, manajerial dan sosio kultural, khususnya jabatan pimpinan tinggi selaku pengambil keputusan strategis.

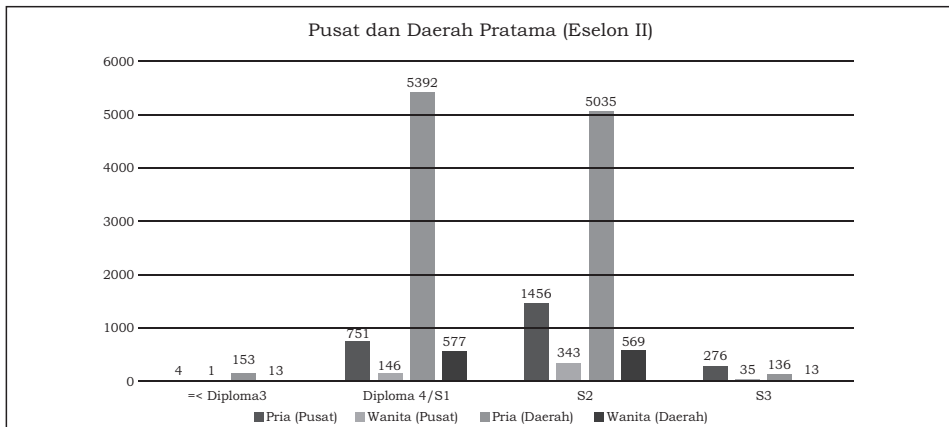
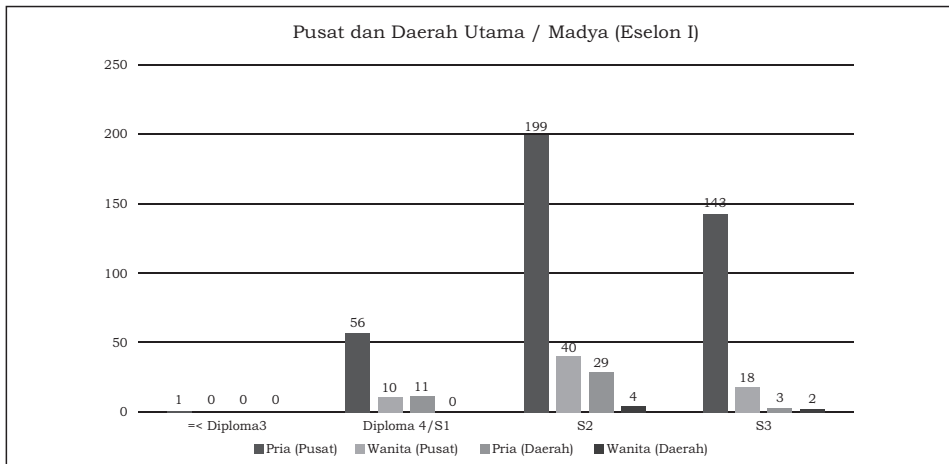
Standar kompetensi sosio kultural ASN Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan juga harus mempertimbangkan Nawa Cita (9 program prioritas Pemerintahan Jokowi) dan aspek lingkungan strategis sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Menengah Nasional (RPJMN 2015-2019) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Data terakhir menunjukkan jumlah JPT seluruh Indonesia sebagai berikut:





Sumber : Badan Kepegawaian Negara, diolah, 2015

Grafik 1. Jumlah Pemangku Jabatan Tinggi berdasarkan Eselon dan Usia



Sumber : Badan Kepegawaian Negara, diolah, 2015

Grafik 2. Jumlah Pemangku Jabatan Tinggi berdasarkan Eselon, Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan

JPT merupakan rumpun jabatan kepemimpinan yang diharapkan (Anoraga:1992:17):

1. Berinisiatif dan aktif, pemimpin sebagai motor penggerak
2. Memahami prinsip-prinsip berkomunikasi, sehingga ia mampu dan berhasil dalam menyampaikan informasi kepada anggotanya
3. Mengetahui seluk beluk dan mengetahui bagaimana kedudukan dalam kelompoknya
4. Sebagai pemuka pendapat bagi kelompoknya. Ialah yang menjadi panutan oleh kelompoknya
5. Mampu membawakan aspirasi seluruh anggota dan ia harus mampu menghubungkan berbagai pendapat, usul dan sebagainya yang saling berlawanan dari anggota-anggotanya untuk menuju pada putusan bersama
6. Mampu mengontrol kemajuan kelompoknya dan mengetahui apa tindakan selanjutnya
7. Bijaksana dalam menentukan andil anggota dan yang terpenting mampu dalam menjaga keharmonisan kelompok.

LANDASANTEORI

Kompetensi erat kaitannya dengan kewenangan setiap anggota organisasi untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang

dimilikinya. Kompetensi setiap individu dalam organisasi harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang ada. Kompetensi (Palan : 2008 :8) merujuk kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Beberapa pakar SDM membagi kompetensi sebagai kompetensi inti, perilaku, fungsi dan peran, dalam lingkup aparatur negara, terbagi dalam kompetensi teknikal fungsional, kompetensi manajerial dan kompetensi kultural. Pada tulisan ini memfokuskan pada kompetensi kultural pada lingkup pimpinan tinggi.

Dalam konteks yang luas, kompetensi kultural adalah seperangkat kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada publik lintas budaya secara efektif. Cross (1988) dalam Diller (2007: 11) mendefinisikan sebagai "a set of congruent behaviours, attitudes, and policies that come together in a system, agency, or among professionals and enable that system, agency, or those professionals to work effectively in cross-cultural situations" (p.13). Model kompetensi kultural diperkenalkan Cross, Bazron, Dennis dan Isaac (1989) dalam Diller (2007:11) dari jajaran Direktur Eksekutif Asosiasi Kesejahteraan Nasional Anak India di Portland, Oregon.

Tabel 1. Kontinum Kompetensi Kultural

<i>Level of Cultural Competence</i>	<i>Typical Characteristics</i>
<i>Cultural Destructiveness</i>	<i>Policies and practices are actively destructive of Communities and Individuals of Color</i>
<i>Cultural Incapacity</i>	<i>Policies and practices unintentionally promote cultural and racial bias; discriminate in hiring; do not welcome, devalue, and hold lower expectations for Clients of Color</i>

<i>Cultural Blindness</i>	<i>Attempt to avoid bias by ignoring racial and cultural differences (all clients are treated the same), yet adopt a mainstream approach to service delivery. Ignore cultural strengths of clients, encourage assimilation, and participate in victim blame</i>
<i>Cultural Precompetence</i>	<i>Have failed at attempts toward greater cultural competence due to limited vision of what is necessary. Either hold false sense of accomplishment or overwhelmed by failure. Tend to depend on tokenism and overestimate impact of isolated Staff of Color</i>
<i>Basic Cultural Competence</i>	<i>Incorporate five basic skill areas into ongoing process of agency. Work to hire unbiased staff, consult with Communities of Color, and actively assess who they can realistically serve.</i>
<i>Cultural Proficiency</i>	<i>Exhibit basic cultural competence, advocate for multiculturalism throughout the health care system, carry out original research on how to better serve Clients of Color, and disseminate findings.</i>

Sumber: Diadaptasi dari *Towards a Culturally Competent System of Care*, oleh Cross, Bazron, Dennis dan Isaacs, 1989, Washington, DC., Georgetown University Child Development Center.

Cross et.al. (1989) mendefinisikan 5 (lima) area keterampilan dasar yang diperlukan dalam pelayanan publik lintas kultural dan multikultural. Sembilan area kompetensi dengan tiga karakteristik dari tiga dimensi

didefinisikan sebagai keterampilan dasar birokratik profesional. McDavis (1992) mengistilahkan sebagai “*become a standard for curriculum reform and training of helping professionals*” (p.477).

Tabel 2. Rangkuman Area Keterampilan Kompetensi Kultural Individual

Level of Cultural Competence	Typical Characteristics
<i>Cultural Destructiveness</i>	<i>Policies and practices are actively destructive of Communities and Individuals of Color</i>
<i>Cultural Incapacity</i>	<i>Policies and practices unintentionally promote cultural and racial bias; discriminate in hiring; do not welcome, devalue, and hold lower expectations for Clients of Color</i>
<i>Cultural Blindness</i>	<i>Attempt to avoid bias by ignoring racial and cultural differences (all clients are treated the same), yet adopt a mainstream approach to service delivery. Ignore cultural strengths of clients, encourage assimilation, and participate in victim blame</i>
<i>Cultural Precompetence</i>	<i>Have failed at attempts toward greater cultural competence due to limited vision of what is necessary. Either hold false sense of accomplishment or overwhelmed by failure. Tend to depend on tokenism and overestimate impact of isolated Staff of Color</i>
<i>Basic Cultural Competence</i>	<i>Incorporate five basic skill areas into ongoing process of agency. Work to hire unbiased staff, consult with Communities of Color, and actively assess who they can realistically serve.</i>
<i>Cultural Proficiency</i>	<i>Exhibit basic cultural competence, advocate for multiculturalism throughout the health care system, carry out original research on how to better serve Clients of Color, and disseminate findings.</i>

Sumber: Diadaptasi dari *Towards a Culturally Competent System of Care*, oleh Cross, Bazron, Dennis dan Isaacs, 1989, Washington, DC., Georgetown University Child Development Center.

Kesadaran pentingnya kompetensi kultural adalah sebuah proses emosional yang tidak terjadi dalam semalam atau dengan diskursus tunggal atau lokakarya. Ada ruang bebas dan terbuka untuk berbicara tentang etnis dan ras. Mengembangkan kompetensi budaya membutuhkan penghayatan yang luas tentang rasa sakit dan penderitaan rasisme, serta melihat sikap dan keyakinan seseorang. Kompetensi kultural juga dapat memberikan pertumbuhan pribadi yang sangat besar dalam bentuk peningkatan kesadaran diri, sensitivitas budaya, pemikiran yang tidak mudah menghakimi dan peningkatan kesadaran bermasyarakat secara luas.

Pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan membangun standar kompetensi pada level organisasi, posisi maupun fungsi, tergantung pada kebutuhan organisasi. Sumber data untuk membuat standar kompetensi adalah teori, wawancara manajemen senior, panel ahli, atau diskusi kelompok ahli dalam satu bidang keahlian, wawancara uraian perilaku (*behaviour event interview*) dan kamus kompetensi generik. (Palan : 2008 : 40 - 43). Langkah-langkah pengembangan standar kompetensi dirumuskan dalam struktur tahapan:

1. Pilih ukuran kinerja dan kumpulkan data mengenai kinerja saat ini.
2. Gunakan sumber pengumpulan data yang baik berdasarkan dimensi kompetensi yang diinginkan.
3. Buat daftar karakter dan kelompokkan karakter tersebut.
4. Lakukan analisis orang yang

berkinerja unggul dan yang berkinerja rendah untuk mengidentifikasi karakteristik kinerja unggul dan efektif. Sampel kriteria sangat penting untuk pengembangan model.

5. Lakukan validasi daftar kompetensi yang dihasilkan dengan manajer lini dengan mengkaji hubungan daftar tersebut dengan kinerja.
6. Lakukan uji coba model yang telah dikembangkan tersebut dalam organisasi (pada level organisasi, fungsional, pekerjaan, dan individu) untuk memvalidasi.
7. Desain risetnya juga harus memasukkan metode yang memungkinkan untuk identifikasi induktif kompetensi dan bukan hanya menguji model secara *a priori*. Dalam praktek dapat dipilih metode gabungan berdasarkan penelitian dan pendekatan intuitif.
8. Penting untuk menghindari bias metode atau bias model secara budaya.

Kerangka kompetensi dapat dikembangkan sendiri dengan menggunakan metode analisis insiden kritis yang sederhana (Taylor : 2008 : 29 - 32):

1. Membuat daftar permintaan kunci dimana permintaan kunci dari sebuah pekerjaan/jabatan adalah sesuatu yang harus dan wajib dilakukan.
2. Menganalisis batasan pekerjaan, sesuatu yang membuat permintaan sulit dipenuhi.
3. Membuat daftar pekerjaan yang telah dilakukan, dalam lima hari

- terakhir.
4. Menentukan masing-masing tugas/pekerjaan yang sulit, penting dan harus sering dilakukan.
 5. Mengidentifikasi insiden kritis dengan melihat tugas-tugas yang sangat sulit dan sangat penting serta memikirkan situasi yang melibatkan tuntutan dan hambatan yang berlawanan.
 6. Mengklasifikasi kompetensi kunci, yang dibutuhkan saat menghadapi insiden atau peristiwa kritis secara efektif.
 7. Menyetujui indikator perilaku untuk setiap kompetensi perlu ditanyakan kembali secara spesifik kepada pejabat terkait kinerja baik dan buruk.

Selain itu, perlu menulis indikator perilaku dalam membuat konstruksi kompetensi secara efektif dalam rangka mengurangi akibat potensial dari *exercise effect* dan juga membantu proses umpan

balik. Indikator perilaku yang baik/efektif dapat ditulis dengan memperhatikan spesifikasi dan tidak subyektif/tidak bias, terdiri dari satu perilaku, tidak dua atau lebih, mengobservasi pernyataan internal, netral, realistis, ditulis secara terus terang perilaku yang timbul dan menentukan dengan tepat perilaku yang muncul dalam tindakan yang dilakukan.

PENDEFINISIAN KOMPETENSI JABATAN SOSIO KULTURAL

Definisi atau pengertian kompetensi sosiokultural sudah dirumuskan dalam forum diskusi panel dan workshop pakar yang dihadiri pakar/ praktisi dari berbagai instansi pemerintah dan perusahaan multi-nasional diantaranya Universitas Indonesia, PT. Samudera Indonesia, Kementerian Perhubungan Umum, Badan Kepegawaian Negara, Lembaga Administrasi Negara, Departemen Keuangan dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. (Lihat Tabel 3 dibawah ini).

Tabel 3. Ragam Definisi Kompetensi Sosio Kultural

PANDANGAN	DEFINISI
Lembaga Administrasi Negara (LAN)	Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan (UU ASN).
Kementerian Perhubungan Umum	Kemampuan berinteraksi dengan masyarakat majemuk dari berbagai agama, suku dan budaya yang dapat dinilai dari pengalaman kerja dalam lingkungan yang majemuk (memiliki kualitas diri dan kualitas interaksi).

Depnakertrans	Kompetensi budaya bermakna untuk praktisi sebagai dimensi yang krusial untuk memahami perilaku manusia, meliputi pengetahuan dan pengertian tentang budaya (kultur) baik budaya lokal, global, budaya barat dan timur, keterlibatan dan sensitivitas untuk saling mengerti dan menghormati, serta kemampuan dalam menerima keanekaragaman dan multikulturalisme dan berbagai konflik terkait hal tersebut.
Pemprov DKI Jakarta	Kemampuan untuk mengenali, mengidentifikasi, menganalisa karakteristik lingkungan sosial dimana ia berada serta merespon situasi secara memadai dan sesuai dengan kebutuhan dari beragam kelompok sosial yang dihadapi dimana keunikannya dipengaruhi oleh beragam hal agama, suku, ras, kelompok pekerjaan, strata sosial, politik, gender, budaya serta keunikan sosial lainnya.
Universitas Indonesia	Kemampuan dinamis dalam mengambil beragam perspektif / cara-cara alternatif saat berinteraksi dalam situasi budaya berbeda-beda sehingga dalam bekerja dapat berjalan efektif.
PT. Samudera Indonesia	Kompetensi mengelola hubungan dengan orang lain yang terpadu dalam rancangan sistem diri yang eksplisit rasional dan implisit emosional.

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

Dari hasil kajian pengembangan kompetensi aparatur negara, diperoleh hasil berupa temuan kompetensi generik dari kompetensi sosio-kultural, selain kompetensi manajerial, sehingga perlu kiranya dilakukan perumusan standar kompetensi tersebut. Ini didasari pada pertimbangan sebagai berikut (Rangkuman Diskusi Panel Ahli):

- 1. Tujuan pelaksanaan.** Birokrasi sering melupakan tujuan pemerintah yang sejati, karena terlalu mementingkan cara dan bentuk. Ia menghalangi pekerjaan yang cepat serta menimbulkan semangat menanti, menghilangkan inisiatif, terikat dalam peraturan yang *njelimet* dan bergantung kepada perintah atasan, berjiwa statis dan karena itu menghambat kemajuan;
- 2. Agen pelaksana.** Untuk menjalankan

tugas dalam institusi sosial yang lemah, memerlukan pelayanan efektif, efisien dan adil yang dilaksanakan oleh birokrat profesional transformasional (*entrepreneurial*);

- 3. Kekuatan karakter.** Ketika seseorang dikatakan sebagai *a person of integrity*, artinya ia dianggap sebagai orang yang memiliki *a strong moral character*;
- 4. Kompetensi.** Untuk seseorang menjadi terpercaya, dia tidak hanya harus memiliki karakter moral yang kuat tetapi juga memiliki kompetensi baik;
- 5. Lingkungan kultural masyarakat.** Sosial-budaya memiliki pengaruh kuat dalam membentuk perilaku seseorang. Pelayanan terhadap masyarakat akan dapat efektif berjalan bila memahami budaya masyarakat yang dilayani;

6. **Kualitas pelayanan.** Kurangnya pengetahuan atau minimnya sensitivitas pelayan masyarakat terhadap kepercayaan dan budaya masyarakat setempat dapat mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan;
7. **Revolusi mental.** *Nation building* tidak mungkin tanpa melakukan perombakan manusianya atau karakter. Dibutuhkan revolusi mental. karena tidak mungkin maju kalau sekadar mengandalkan perombakan institusional, sehingga ASN yang memiliki kompetensilah yang layak mengelola kekayaan negara;
8. **Integrasi standar kompetensi dan sistem diklat.** Perlunya disusun standar kompetensi, sistem diklat dan keterpaduan diklat dengan penempatan (manajemen ASN);
9. **Keseimbangan intelegensi.** Sukses dalam hidup dan organisasi tidak semata ditentukan oleh inteligensi intelektual yang terungkap dalam kompetensi konseptual/rasional. Inteligensi emosional yang terungkap dalam kompetensi insani/sosial sangat menentukan.

KAMUS KOMPETENSI SOSIO KULTURAL

Berdasarkan aspek-aspek di atas, maka secara operasional sub kompetensi sosio kultural dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. **Mengelola keragaman lingkungan budaya** adalah kemampuan memahami dan menyadari adanya perbedaan budaya dan melihatnya sebagai hal yang positif, dalam bentuk implementasi manajemen kerja dengan mencegah diskriminasi dan

menerapkan prinsip inklusifitas sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara efektif.

2. **Membangun *network* sosial** adalah kemampuan membangun interaksi sosial atau hubungan timbal balik yang menghasilkan suatu proses pengaruh mempengaruhi atau individu antara kelompok atau antar individu dan kelompok.
3. **Manajemen konflik** adalah kemampuan dalam mengelola konflik antar organisasi secara konstruktif.
4. **Empati sosial** adalah kemampuan untuk memahami perbedaan pikiran, perasaan atau masalah berbagai kelompok sosial yang berbeda.
5. **Kepekaan gender** adalah kemampuan untuk mengenali dan menyadari kesenjangan akses, partisipasi, kontrol dan manfaat yang diterima antara laki-laki dan perempuan dalam lingkungan kerja maupun dalam kehidupan bermasyarakat yang secara potensial merugikan baik hak laki-laki maupun perempuan dalam konstruksi sosial kultural.
6. **Kepekaan difabelitas** adalah kemampuan untuk mengenali dan menyadari kebutuhan kelompok dengan keterbatasan fisik dan mental (difabel).

PENUTUP

Perumusan standar kompetensi jabatan ke depannya dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Melalui serangkaian pendekatan riset yang menggunakan metode pengumpulan dan analisis data secara sistematis, diperoleh deskripsi kompetensi kultural aparatur khususnya pimpinan tinggi yaitu

antara lain mengelola keragaman lingkungan budaya, membangun *network* sosial, manajemen konflik, empati sosial dan kepekaan gender.

2. Penyusunan standar kompetensi yang mempertimbangkan tujuan pelaksanaan yaitu mempermudah pelayanan publik kepada masyarakat; agen pelaksana yaitu aparatur yang gesit, inovatif, profesional dan birokrat berkelas dunia (*worldclass civil society*); kekuatan karakter yaitu kompetensi moral yang kuat dari aparatur; kompetensi yaitu memiliki prasyarat pendukung keberhasilan kompetensi tersebut; lingkungan kultur masyarakat yaitu penguasaan kearifan lokal dan potensi kedaerahan; kualitas pelayanan yaitu sensitifitas dalam melakukan pelayanan yang prima, efektif dan efisien; revolusi mental yaitu perombakan karakter ASN yang berjiwa kompetitif; integrasi standar kompetensi dengan manajemen ASN yaitu keterpaduan standar kompetensi dengan sistem diklat, penempatan dan sebagainya dalam manajemen ASN; dan keseimbangan intelegensi yaitu keterkaitan yang erat antar kompetensi yang dibutuhkan ASN (konseptual/rasional dan insani/sosial).
3. Level atau pengkategorian kompetensi dapat diambil dari skala tidak relevan; rendah; sedang; tinggi. 1) Tidak relevan bermakna bahwa kompetensi tersebut tidak begitu relevan atau karena tanpa kompetensi ini tidak berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan tugas; 2) Rendah bermakna bahwa kompetensi tersebut memiliki tingkat

relevansi yang kecil, karena kompetensi ini berpengaruh minimal terhadap keefektifan pelaksanaan tugas; 3) Sedang bermakna bahwa kompetensi tersebut memiliki tingkat relevansi yang sedang dalam keefektifan pelaksanaan tugas karena dapat diganti/diwakili oleh kompetensi lain; 4) Tinggi bermakna bahwa kompetensi ini memiliki tingkat relevansi yang tinggi atau ketiadaan kompetensi ini tidak dapat terwakilkan oleh kompetensi lain.

4. Penyusunan standar kompetensi sosio kultural ASN Jabatan Pimpinan Tinggi di Pemerintah Daerah juga harus mempertimbangkan Nawa Cita (9 program prioritas Pemerintahan Jokowi) dan aspek lingkungan strategis sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Menengah Nasional (RPJMN 2015-2019) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD);
5. Pengembangannya dengan melakukan refleksi tentang internalisasi budaya (melalui pikiran sadar dan pikiran bawah sadar), menganalisis kekuatan perbedaan budaya, strategi peningkatan kesadaran budaya dan mendemonstrasikan sensitifitas budaya dan identifikasi model pengembangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga., Panji (1992). *Psikologi Kepemimpinan*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Diller., Jerry. V, (2007). *Cultural Diversity, A Primer for the Human Services*, Edisi ketiga. Thomson Learning Academic Resource Center. USA.
- Dwiyanto, Agus. *Roadmap Peningkatan Mutu Pegawai ASN*, www.slideshare.net. Diunduh pada tanggal 26 Januari 2015
- Pekerti, Anugerah. (2015). *Memimpin Dengan Inteligensi Emosional*, Bahan Experts Panel Penyusunan Grand Desain Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di LAN, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 18 Maret 2015.
- Prasodjo. Imam. B. (2015). *Perumusan Kompetensi Sosial-Budaya Jabatan Pimpinan Tinggi Dan Administrasi*, Bahan Diskusi tentang Kompetensi Sosio Kultural, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 18 Maret 2015
- Kristiadi. J.B. (2015). *Identifikasi & Perumusan Kompetensi Managerial Jabatan Pimti & Administrasi. Kompetensi Managerial ASN Dalam Praktik & Yang Diperlukan Dalam Rangka Menjawab Tantangan Pembangunan Nasional*. Bahan Experts Panel Penyusunan Grand Desain Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di LAN, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 18 Maret 2015.
- Taufik, Muhammad. (2015). *Grand Design Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara : Kompetensi Sosial Kultural*, Bahan Experts Panel Penyusunan Grand Desain Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di LAN, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 19 Maret 2015.
- Wirapradja, Nana Rukmana D. (2015). *Tantangan dan Grand Desain Peningkatan Kompetensi Manajerial ASN Sektor Infrastruktur Bidang Pekerjaan Umum*, Bahan Experts Panel Penyusunan Grand Desain Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di LAN, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 18 Maret 2015.
- Palan. R. (2008). *Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, PPM. Jakarta.
- Pemprov DKI Jakarta (2015). *Pengembangan Kompetensi Sosio Kultural Aparatur Sipil Negara Pemprov. DKI Jakarta*. Bahan Experts Panel Penyusunan Grand Desain Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di LAN, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 18 Maret 2015.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil
- Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara, Final Harmonisasi, Dokumen Tidak Diterbitkan

Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014
tentang Aparatur Sipil Negara

Suprapti, Wahyu. (2015). *Kompetensi Sosio Kultural (Sebuah Pemikiran)*, Bahan *Experts Panel* Penyusunan Grand *Desain Pengembangan* Kompetensi Aparatur Sipil Negara di LAN, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 18 Maret 2015.

Taylor. Ian. (2008). *Measuring Competency for Recruitment and Development, Panduan Assesment Center dan Metode Seleksi*, PPM, Jakarta.