

# STANDAR

KOMPETENSI MANAJERIAL PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA ACEH (STUDI DESKRIPSI KETERKAITAN KOMPETENSI MANAJERIAL DAN KINERJA ORGANISASI)<sup>1</sup>

# STANDARD

OF MANAGERIAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS AT THE ACEH HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AGENCY (DESCRIPTION STUDY ON THE RELATIONSHIP OF MANAGERIAL COMPETENCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE)

**Raja Muda<sup>2</sup>**

Email : [rajamudarm76@gmail.com](mailto:rajamudarm76@gmail.com)

## ABSTRACT

*This study aims to find the role of managerial competency in improving individual performance and ignition of organizational performance in The Aceh Human Resource Development Agency. The method is a descriptive research method that explain the phenomenon of research objects and compared to previous research and other scientific references. The managerial competencies discussed include integrity, communication, cooperation, public service orientation, self and others development, change management and decision making. The results show that managerial competencies are not directly related to organizational performance, but has a direct effect on individual performance. The relationship between organizational performance and managerial competencies is mediated by individual performance. Accumulation of individual performance which later will directly influence the achievement of organizational performance. The results of the study also find that the standard managerial competency documents has not been prepared yet so that competency development efforts are not fully based on planning.*

**Keywords:** *Managerial Competencies, Performance, Human Development*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui kedudukan standar kompetensi manajerial dalam meningkatkan kinerja individu dari pemegang jabatan dan pencapaian kinerja organisasi di BPSDM Aceh. Metode penelitan yang dipakai adalah metode penelitian deskriptif yaitu menjelaskan fenomena objek penelitian dan dibandingkan penelitian terdahulu dan referensi ilmiah lainnya. Kompetensi manajerial yang dibahas meliputi integritas, komunikasi, kerjasama, orientasi pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, pengelolaan perubahan dan pengambilan keputusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial tidak berhubungan langsung dengan kinerja organisasi, akan tetapi berpengaruh langsung ke kinerja individu. Hubungan kinerja organisasi dengan kompetensi

---

<sup>1</sup> Naskah diterima 2 Maret 2019. Direvisi 5 Juni 2019.

<sup>2</sup> Widyaiswara Ahli Madya BPSDM Aceh

manajerial diperantarai oleh kinerja individu. Akumulasi kinerja individu yang nantinya berpengaruh langsung terhadap capaian kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menemukan bahwa dokumen standar kompetensi manajerial belum disusun sehingga upaya pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berdasarkan perencanaan.

**Kata Kunci :** Standar Kompetensi, Kinerja, Pengembangan Manusia

## A. PENDAHULUAN

Paradigma baru dalam pembinaan dan pengembangan karier PNS sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah menganut sistem karier terbuka (*open career system*). Pendekatan tersebut menuntut pegawai negeri sipil (PNS) tidak hanya harus mampu berkompetensi dengan sesama PNS, akan tetapi berkompetensi atau bersaing secara terbuka dengan pegawai Non PNS atau lebih dikenal dengan kelompok pegawai PPPK. Kondisi dan situasi ini menuntut PNS harus meningkatkan dan mengembangkan kapasitas dan kompetensinya untuk mampu berperan sebagai PNS profesional, handal, memiliki integritas dan berkinerja tinggi.

Pengembangan kapasitas dan kompetensi PNS ke depan sudah merupakan suatu keharusan dari Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk lebih meningkatkan profesionalitas terhadap PNSnya, karena tanpa kompetensi PNS tidak bisa berperan secara optimal dalam memberikan pelayanan terbaik dan memuaskan kepada masyarakat. Tuntutan perlunya pengembangan kapasitas dan kompetensi bagi PNS secara terencana, terprogram dan berkesinambungan merupakan jawaban konkrit terhadap semakin kompleksnya permasalahan organisasi yang dihadapi di era global dan perkembangan industri 4.0. sekarang ini.

Begitu penting dan strategisnya kompetensi PNS dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi, terutama dalam menjalankan kebijakan publik dan pelayanan publik, sehingga Menpan dan RB mengeluarkan regulasi mengenai kebijakan pengembangan PNS melalui Permenpan dan RB No. 38 Tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan PNS. Permenpan ini mengamanatkan agar setiap Kementerian dan Lembaga Non Kementerian dan Pemerintah Daerah wajib menyusun standar kompetensi jabatan baik pada level Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), Administrator, Pengawas maupun Pelaksana dan Jabatan Fungsional Tertentu.

Penyusunan dokumen standar kompetensi sangat dibutuhkan untuk menentukan arah pengembangan kompetensi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Kompetensi yang direncanakan harus sejalan dengan target capaian kinerja setiap tahunnya sehingga tidak terjadi kesenjangan antara kompetensi sumber daya manusia dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam rencana strategis organisasi.

Selain tidak tercapainya kinerja organisasi, tidak adanya dokumen standar kompetensi juga dapat mengganggu sistem pengelolaan dan pengembangan SDM. Promosi misalnya, pengangkatan seorang PNS dalam jabatan struktural secara objektif, fair dan netral sulit dilakukan dikarenakan belum ada acuan yang jelas. Kondisi tersebut bisa

diperparah lagi dengan pengangkatan PNS dalam jabatan struktural yang didasarkan pertimbangan politis dan politik balas jasa tanpa melihat kapasitas dan kompetensi dari PNS yang bersangkutan.

Pemerintah Aceh yang menjadi obyek kajian dan penelitian penulis juga sampai saat ini belum menyusun standar kompetensi jabatan sebagaimana di amanatkan Permenpan di maksud, sehingga pengangkatan seorang PNS dalam jabatan struktural masih jauh dari tuntutan persyaratan dan standar kompetensi yang diharapkan. Dampak lain dari belum tersusunnya standar kompetensi jabatan adalah pelaksanaan Diklat selama ini juga ternyata belum mampu menjawab permasalahan organisasi yaitu rendahnya atau belum optimalnya kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan publik yang lebih memuaskan.

**Kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi (Wirotomo Dan Pasaribu, 2015).** Kompetensi SDM yang sesuai dengan target kinerja akan mempermudah organisasi mencapai tujuannya. Akumulasi kinerja individu yang terdorong oleh sesuainya kompetensi SDM akan menjadi kinerja organisasi. Akan tetapi, *assessment* terhadap kebutuhan kompetensi menjadi sangat penting agar mapu memberikan kinerja terbaik bagi organisasi (Sartika & Kusumaningrum, 2018).

Berdasarkan ketentuan Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, seorang PNS untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural harus memiliki kompetensi manajerial yang meliputi integritas, komunikasi, kerjasama, pengembangan diri dan orang lain, orientasi kepada hasil (*outcome*), pelayanan publik, kepemimpinan dan

pengambilan keputusan. Pengembangan terhadap 8 (delapan) kompetensi manajerial ini dilaksanakan melalui Pelatihan Kepemimpinan sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Penelitian yang membahas kompetensi manajerial masih sangat sedikit tersedia, khususnya yang membahas keterkaitan kompetensi manajerial dengan kinerja dengan metode deskripsi. Oleh sebab itu, tujuan penelitian ini yaitu mengetahui kedudukan standar kompetensi manajerial dalam meningkatkan kinerja individu dari pemegang jabatan dan pencapaian kinerja organisasi di BPSDM Aceh. Kompetensi manajerial yang dibahas meliputi integritas, komunikasi, kerjasama, orientasi pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, pengelolaan perubahan dan pengambilan keputusan.

## B. STUDI PUSTAKA

### 1. Pengertian dan Manfaat Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Pengertian lain mengenai kompetensi, menurut beberapa para ahli, Menurut Spencer dan Spencer "*an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective an/or superior performance in a job or situation.*" (Karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab-akibat pelaksanaan yang efektif dan/atau unggul dalam pekerjaan atau keadaan), Menurut George Klemp kompetensi adalah "*an underlying characteristic of a person which results in*

*effective and/or superior performance a job*" (Karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan/atau kinerja yang unggul).

Namun seseorang yang memegang jabatan tertentu, belum tentu memiliki kompetensi terhadap semua pekerjaan yang ditanganinya. Karena itu, BNSP mengeluarkan sertifikasi kompetensi melalui Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) per *item* pekerjaan. Jadi, karyawan/pegawai dalam satu bagian bisa saja memiliki kompetensi yang berbeda. Peran BNSP, pada 2012 dikeluarkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 5 Tahun 2012 tentang Sistem Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional. Dalam Pasal 18 disebutkan bahwa, "Pedoman penerapan SKKNI (Standar Kompetensi Nasional Indonesia) dalam kaitannya dengan sertifikasi kompetensi, disusun oleh BNSP." Artinya, peranan BNSP dalam SKKNI tetap ada.

Kompetensi begitu penting dalam dunia usaha sebagai dasar perekrutan (*Recruitment*) pegawai. Bahkan beberapa pakar menyatakan IQ yang tinggi belum tentu menjamin suatu keberhasilan karena hasil IQ lebih banyak ke arah "Kecenderungan". Menurut Daniel Goleman, "Kecerdasan IQ (*Intelligence Quotience*) bukan segala-galanya dalam meraih kesuksesan. Menurut hasil penelitian dengan beberapa pakar terhadap para CEO (*chief executive officer*)."

Begitu pentingnya kompetensi ini membuat sistem perkembangannya bagi setiap perusahaan/organisasi yang ingin sukses wajib dan harus dilakukan seluas-luasnya, lebih-lebih pada perusahaan modern saat ini. Adapun dasar dalam konsep atau pengembangan sistem

berbasis kompetensi ini adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan yang spesifik. Pelatihan-pelatihan diarahkan secara spesifik sesuai dengan bidang yang ditanganinya, misalnya seorang resepsionis sebuah hotel dilatih bagaimana cara ia melayani pelanggan dan cara ia menerima panggilan telepon. Masing-masing cara ada standarnya. Bagi yang belum memenuhi standar, ia akan dilatih secara terus-menerus sampai memiliki kompetensi dari seluruh cara dan standar yang ada dibagiannya. Selain itu, pelatihan berbasis kompetensi mengajarkan perilaku-perilaku positif, seperti keramahan dan kesopanan.
2. Dasar rekrutmen. Penerimaan pegawai yang selama ini lebih didasarkan pada surat keterangan tentang pengalaman dan keahlian diubah ke arah penilaian berbasis kompetensi, misalnya penilaian terhadap calon teknisi.
3. Pengukuran kinerja. Standar kompetensi dapat dijadikan indikator untuk penilaian kinerja, misalnya dalam mengukur hasil dengan pertanyaan, apakah hasil telah diselesaikan dengan baik secara kualitas dan kuantitas? Jika "iya", kinerja sudah baik. Sebaliknya, jika "tidak", berarti kinerjanya kurang, dan ini dapat menjadi umpan balik (*feedback*) untuk meningkatkan kompetensi.
4. Dasar penghargaan. Dengan adanya penilaian berbasis kompetensi dan kinerja, maka dapat dijadikan sebagai salah satu acuan di dalam memberikan penghargaan, dan atau untuk

mengaitkannya pada poin kompensasi.

## 2. Dimensi Kompetensi dan Hubungan Kompetensi dengan Varibael lainnya

Untuk memenuhi unsur kompetensi, seorang pegawai harus memenuhi unsur-unsur dibawah ini:

- a. Pengetahuan (*Knowledge*). Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan/atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.
- b. Keahlian (*Skill*). Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan efisien.
- c. Sikap (*Attitude*). Menjunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, dan sikap ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa/ pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan/organisasi.

## 3. Kompetensi Manajerial

Adapun delapan kompetensi manajerial sesuai Permenpan dan RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan PNS sebagai berikut:

- a. *Integritas*  
Merupakan Konsisten berperilaku

selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya. Menurut Ippho Santoso, integritas sering diartikan sebagai menyatunya pikiran, perkataan dan perbuatan untuk melahirkan reputasi dan kepercayaan. Jika merujuk dari asal katanya, kata integritas memiliki makna berbicara secara utuh dan lengkap / sepenuh - penuhnya. Lain halnya definisi integritas menurut Andreas Harefa. Dijelaskan bahwa integritas merupakan tiga kunci yang dapat diamati, yakni dengan menunjukkan kejujuran, memenuhi komitmen, serta mengajarkan sesuatu secara konsisten.

Integritas merupakan suatu komponen penting yang harus ada pada diri Aparatur Negara Sipil di setiap Instansi Khususnya Instansi yang terdapat di Aceh, ASN harus mencerminkan mempunyai komponen dari kompetensi manajerial salah satu integritas karena dapat meningkatkan elastitas ASN yang lebih baik. Integritas sangat penting bagi ASN karena menunjukkan kepribadian seorang ASN untuk dapat mengabdikan kepada negara secara profesional.

### b. *Kerjasama*

Merupakan Kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Menurut Zainudin, Kerjasama ialah seseorang yang mempunyai kepedulian terhadap orang lain atau sekelompok orang hingga terbentuk suatu kegiatan yang sama dan menguntungkan semua anggota dengan dilandasi rasa

saling percaya antar anggota serta menjunjung tinggi norma yang berlaku. Kerjasama menurut Zainudin merupakan kerjasama dalam bidang organisasi yang merupakan suatu pekerjaan yang dilakukan bersama-sama antar anggota untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh anggota organisasi. Menurut Thomson Dan Perry, Kerjasama ialah suatu kegiatan yang memiliki tingkatan yang berbeda mulai dari adanya koordinasi dan kooperasi hingga terjadi kolaborasi di dalam suatu kegiatan kerjasama.

Dalam meningkatkan visi dan misi dalam suatu instansi maka sangat dibutuhkan peran kerjasama dari ASN untuk sama-sama saling mendukung dan melengkapi satu sama lain dalam memberikan nilai output maksimal bagi instansi. Peran kerjasama disuatu instansi sangat dibutuhkan dan harus ada didalam diri ASN, sehingga dapat berpartisipasi sebagai ASN yang baik dan mendukung seluruh kegiatan instansi. Kerjasama juga dapat menumbuhkan sikap saling tolong menolong bagi ASN dalam hal kerjasama tim yang saling partisipatif dan efektif.

#### c. *Komunikasi*

Merupakan Kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Komunikasi menunjukkan pada proses dengan mana informasi dikirimkan dan di pahami diantara dua orang atau lebih (McShane dan VonGlinov, 2010). Komunikasi adalah pertukaran informasi antara *sender* dan *receiver*, dan menarik kesimpulan sebagai persepsi tentang makna sesuatu antara individual yang

terlibat. Juga dikatakan sebagai pertukaran interpersonal dari informasi dan pengertian (Kreitner dan Kinicki, 2010).

Komunikasi di dalam instansi sangat dibutuhkan karena komunikasi bertindak sebagai salah satu untuk mengontrol tindak perilaku ASN, setiap Instansi mempunyai kewenangan dan pedoman yang formal untuk mengetahui gaya bicara seorang ASN yang profesional. Kualitas komunikasi ASN dalam instansi sangat penting, karena dengan adanya keterampilan dari berkomunikasi dapat membantu dan membuat lebih banyak inovatif yang lebih baik.

#### d. *Orientasi pada hasil*

Merupakan Kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu secara sistematis mengidentifikasi risiko dan peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil, untuk keberhasilan organisasi. Jika ASN menginginkan jabatan untuk menduduki di suatu instansi di tempat dia bekerja, maka hal pertama - tama yang harus ASN lakukan adalah dia harus bersyukur terlebih dahulu. Dalam meningkatkan hasil orientasi yang memenuhi standar kerja maka ASN bersungguh - sungguh menjalankan setiap dan sekecil apapun tugas yang dipercayakan kepadanya. Karena dia menganggap bahwa jika seseorang tidak sanggup untuk menjalankan tugas yang masih kecil, maka jangan harap akan mampu untuk menyelesaikan tugas yang jauh lebih besar. ASN harus berusaha untuk memantaskan dirinya menjadi seorang yang profesional di bidangnya disamping ASN juga harus mempelajari bidang - bidang yang lainnya dan berusaha untuk mengetahui keadaan dan

psikologi lingkungan serta kawan – kawan tempat dimana ASN bekerja di instansi.

*e. Pelayanan Publik*

Merupakan Kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan publik secara profesional, transparan, mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/ kelompok/ golongan/ partai politik. Menurut AG. Subarsono (Dwiyanto, 2005) pelayanan publik didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksud adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, seperti pembuatan akta kelahiran, pembuatan KTP, akta nikah, akta kematian, sertifikat. Pelayanan publik dapat dimaknai sebagai pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik sangat berpengaruh dalam meningkatkan kualitas instansi menjadi lebih baik dimana ASN harus memiliki rasa empati baik kepada masyarakat atau pun pemerintah. Setiap instansi pemerintah di Indonesia mempunyai kewajiban untuk menyelenggarakan pelayanan publik agar terwujudnya kesejahteraan rakyat. Pemerintah pada hakekatnya diadakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat ataupun instansi tempat berkerjanya serta menciptakan kondisi yang memungkinkan bagi setiap anggota untuk mampu mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan

bersama.

*f. Pengembangan Diri dan Orang lain*

Merupakan Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan menyempurnakan keterampilan diri; menginspirasi orang lain untuk mengembangkan dan menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan pengembangan karir jangka panjang, mendorong kemauan belajar sepanjang hidup, memberikan saran/bantuan, umpan balik, bimbingan untuk membantu orang lain untuk mengembangkan potensi dirinya. Menurut Abraham Maslow, pengembangan diri adalah suatu usaha individu dalam memenuhi kebutuhannya terhadap aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan puncak atau tertinggi diantara kebutuhan-kebutuhan manusia. Pengembangan diri dapat dikategorikan pada usaha pemenuhan kebutuhan untuk berprestasi. Prestasi yang dimaksud disini ialah dalam pengertian luas, tidak sekedar dalam ruang lingkup akademis misalnya prestasi dalam berkarir, prestasi dalam lingkungan masyarakat dan politik, serta lain sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan diri dan orang lain merupakan indikator yang saling berkaitan antara pengembang diri dan orang lain karena di samping seorang ASN harus dapat meningkatkan kepribadian diri yang berkualitas bagi instansi dan begitu juga dengan orang lain untuk sama-sama belajar evaluasi dalam instansi.

*g. Mengelola Perubahan*

Merupakan Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk

mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif. Menurut Prof. Dr. J. Winardi, Manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh oleh manajer untuk mengatur perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman mengenai motivasi, kepemimpinan, konflik, kelompok, dan komunikasi. Menurut Wibowo, manajemen perubahan adalah sebuah proses sistematis dalam penerapan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Dapat dikatakan bahwa kompetensi manajerial di dalam mengelola perubahan harus dimiliki setiap ASN karena faktor untuk meningkatkan instansi lebih baik dibutuhkan mengelola perubahan bagi instansi tersebut baik dari pemimpin dalam membuat kebijakan-kebijakan baru yang dapat memberikan apresiasi terhadap pemerintah secara nasional dan mempunyai manfaat yang besar dalam aspek rangkaian kegiatan.

#### *h. Pengambilan keputusan*

Merupakan Kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Sondang P. Siagian menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan

tindakan yang paling cepat. Keputusan ialah suatu pengakhiran dari proses pemikiran tentang suatu masalah atau problema untuk menjawab suatu pertanyaan apa yang harus diperbuat guna untuk mengatasi masalah tersebut, dengan menjatuhkan sebuah pilihan pada suatu alternatif. Didalam mengambil suatu keputusan harus ada pertimbangan-pertimbangan dalam mengambil keputusan agar tidak salah dalam mengambil suatu keputusan.

Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan yang akhir karena keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan atau tindakan. Pengambilan keputusan merupakan proses yang kompleks yang memerlukan penanganan yang serius karena dapat berpengaruh dalam jangka panjang sehingga setiap ASN harus memiliki sifat dan karakter yang dapat mengambil keputusan dalam membuat kebijakan yang dapat memberikan dampak perubahan yang dapat mendorong prioritas instansi.

Dalam merumuskan masalah suatu organisasi tidak mempunyai kemampuan maka dibutuhkan AKD (Analisis Kebutuhan Diklat). Diklat mempunyai arti penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan jabatan tertentu. Kebutuhan diklat adalah jenis diklat yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan atau pelaksana pekerjaan tiap jenis jabatan atau unit organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan tugas yang efektif dan efisien. Sedangkan menurut Lembaga Administrasi Negara kebutuhan diklat adalah kekurangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap seorang pegawai

sehingga kurang mampu melaksanakan tugas, tanggung jawab, wewenang dan haknya dalam suatu satuan organisasi. Dengan demikian kebutuhan diklat dapat diartikan sebagai kesenjangan kemampuan pegawai yang terjadi karena adanya perbedaan antara kemampuan yang diharapkan sebagai tuntutan pelaksanaan tugas dalam organisasi dan kemampuan yang ada (Hermansyah dan Azhari, 2002).

tujuan dilaksanakannya analisis kebutuhan diklat : Untuk mendapatkan data akurat yang diperlukan dalam pembuatan Analisis Kebutuhan Diklat, Dasar Penyusunan program Diklat, Pedoman Organisasi dalam merancang bangun program Diklat, Masukan bagi Pimpinan organisasi dalam penyusunan kebijakan lebih lanjut, Menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja pada organisasi, Menghadapi kebijakan baru., Menghadapi tugas-tugas baru.

Dalam pelatihan tersebut, tentu dibutuhkan sebuah analisa kebutuhan pelatihan SDM sebagai sebuah data yang dikumpulkan untuk menentukan apa saja kebutuhan yang harus dipenuhi untuk kelancaran dan keefektifan dari pelatihan tersebut. Analisa kebutuhan tersebut juga menjadi dasar penentu atas keberhasilan pelatihan SDM yang akan dilakukan.

langkah-langkah yang harus lakukan sebagai tahapan dalam pelaksanaan analisa yaitu : Merancang analisa kebutuhan diklat baik itu yang berupa macana ataupun hal lain yang sekiranya sesuai dengan kebutuhan diklat, Menyusun berbagai instrument yang sekiranya dibutuhkan dalam pelatihan tersebut, Mengumpulkan dan menganalisa data yang berkaitan dengan pelatihan untuk keperluan pengkajian. Pastikan

bahwa dalam pelaksanaan ini anda tetap menggunakan metode dan tehnik yang tepat, dan Menyusun laporn kegiatan pelatihan juga merupakan ujuan dari analisa kebutuhan pelatihan ini.

Setiap instansi pasti melakukan pelatihan atau pengembangan tersebut tanpa melakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu, resiko yang terjadi sebuah pelatihan tanpa analisa kebutuhan pelatihan SDM pun harus mereka hadapi dengan diklat yang cenderung berjalan tidak efektif. Namun ketika analisa kebutuhan dibuat terlebih dahulu, maka pengembangan pelatihan yang dilakukan pasti akan menjadi sebuah solusi bagi masalah yang selama ini terjadi di tempat kerja para SDM tersebut. Proses analisa kebutuhan sendiri sifatnya berkelanjutan dan dipandang sebagai sebuah upaya mahal yang sebetulnya merupakan cara dalam meningkatkan bottom line dalam sebuah instansi. Analisa kebutuhan pelatihan SDM karena informasinya dikumpulkan kemudian dianalisis tentu rencananya bisa dibuat. Analisa akan menentukan apa saja kebutuhannya, kemudian identifikasi atas apa yang diperlukan dalam pelatihan pun bisa dilakukan. Selanjutnya, pemeriksaan dari jenis hingga ruang lingkup yang dibutuhkan dalam mendukung efektifnya program pelatihan yang dilakukan oleh SDM pun bisa dilakukan.

#### **4. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aceh**

Berdasarkan tujuan masalah yang telah dibahas sebelumnya, dapat di simpulkan dengan kondisi sekarang yang terjadi di kantor BPSDM Aceh bahwa masih banyak ASN yang belum memenuhi standar persyaratan jabatan baik dalam tingkat struktural maupun fungsional yang tidak berlandasan berdasarkan UU

ASN yang telah ditetapkan sebagai pondasi dasar bagi pengembangan ASN dan Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN yang telah mengatur seluruh rangkaian program dan pengelolaan ASN yang profesional. Dalam penempatan jabatan seseorang di instansi saat ini bukan berdasarkan karena analisis jabatan atau ASN yang memenuhi kompetensi akan manajemen pemerintahan akan tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor seperti kolusi, nepotisme bahkan politik menjadi unsur utama yang tidak memenuhi dan tidak diperhatikan persyaratan jabatan, sehingga dapat menghambat pengembangan produktifitas ASN yang profesional di dalam instansi, ini akan menyebabkan Negara Indonesia tidak akan maju dalam meningkatkan kinerja ASN di instansi yang lebih bermutu khususnya di Aceh.

Oleh sebab itu, diharapkan kedepan dalam memajukan dan mengembangkan ASN yang profesional di lembaga/ instansi dalam pengisian jabatan harus memenuhi standar persyaratan jabatan dan mencakup kompetensi manajerial, sehingga menjadi ASN yang kuat bagi perwujudan birokrasi yang berada di Indonesia khususnya di Aceh dapat bersaing dengan ASN luar negeri yang mampu sebanding dengan kelas dunia.

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif yaitu suatu metode yang bertujuan untuk membuat gambaran yang sistematis tentang Standar Kompetensi Manajerial PNS dan kinerja organisasi di BPSDM Aceh. Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini serta untuk membahas

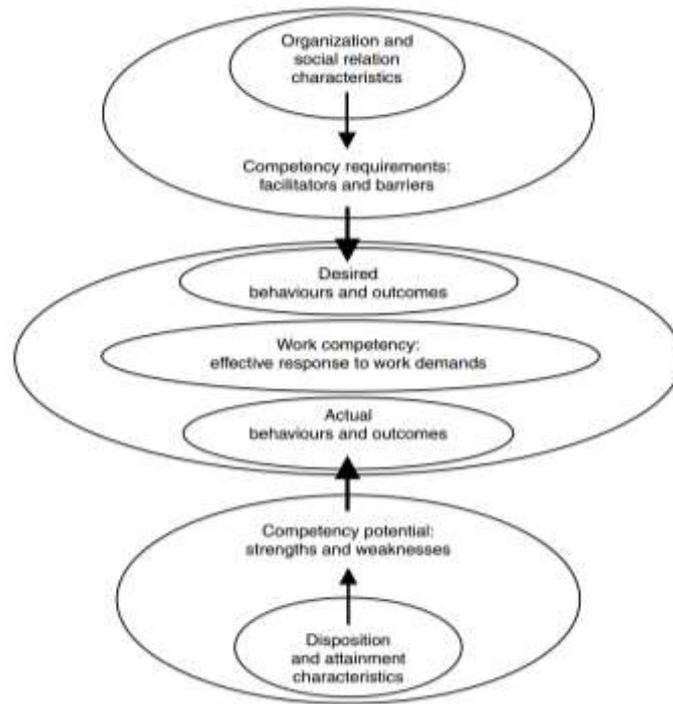
permasalahan yang ada, maka penulis akan menggunakan wawancara, dan Hasil Pengamatan. Dalam penelitian ini peneliti telah memiliki definisi yang jelas tentang subjek yang diteliti yakni Uraian Jabatan dari (1) satu Jabatan Eselon II, (5) lima Jabatan Eselon III, dan (15) Jabatan Eselon IV di lingkungan BPSDM Aceh.

Adapun tujuan metode ini adalah menghasilkan gambaran akurat tentang sebuah kelompok, menggambarkan mekanisme sebuah proses, menyajikan informasi dasar akan suatu hubungan, menciptakan seperangkat kategori dan menghasilkan subjek penelitian, mengklasifikasikan subjek penelitian, menjelaskan seperangkat tahapan atau proses, serta menganalisis informasi dengan instrumen mengenai subjek penelitian yang menjadi bahan dalam penyusunan laporan hasil kegiatan. Pendekatan penelitian tersebut sudah populer digunakan untuk menjelaskan dinamika manajemen organisasi (Schneider, 2000).

### D. PEMBAHASAN

#### 1. Hubungan Kompetensi dan Kinerja

Aspek keberhasilan mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah rekrutmen, seleksi, pengembangan, bimbingan karir dan manajemen kinerja, sedangkan aspek yang lebih strategis termasuk perencanaan suksesi, kompensasi dan pengembangan organisasi. Model kompetensi harus relevan untuk semua aplikasi ini di seluruh organisasi. Dalam praktiknya, model kompetensi cenderung telah dibangun untuk memenuhi hanya kebutuhan aspek spesifik *human resource management* (HRM) di bagian tertentu dari suatu organisasi.



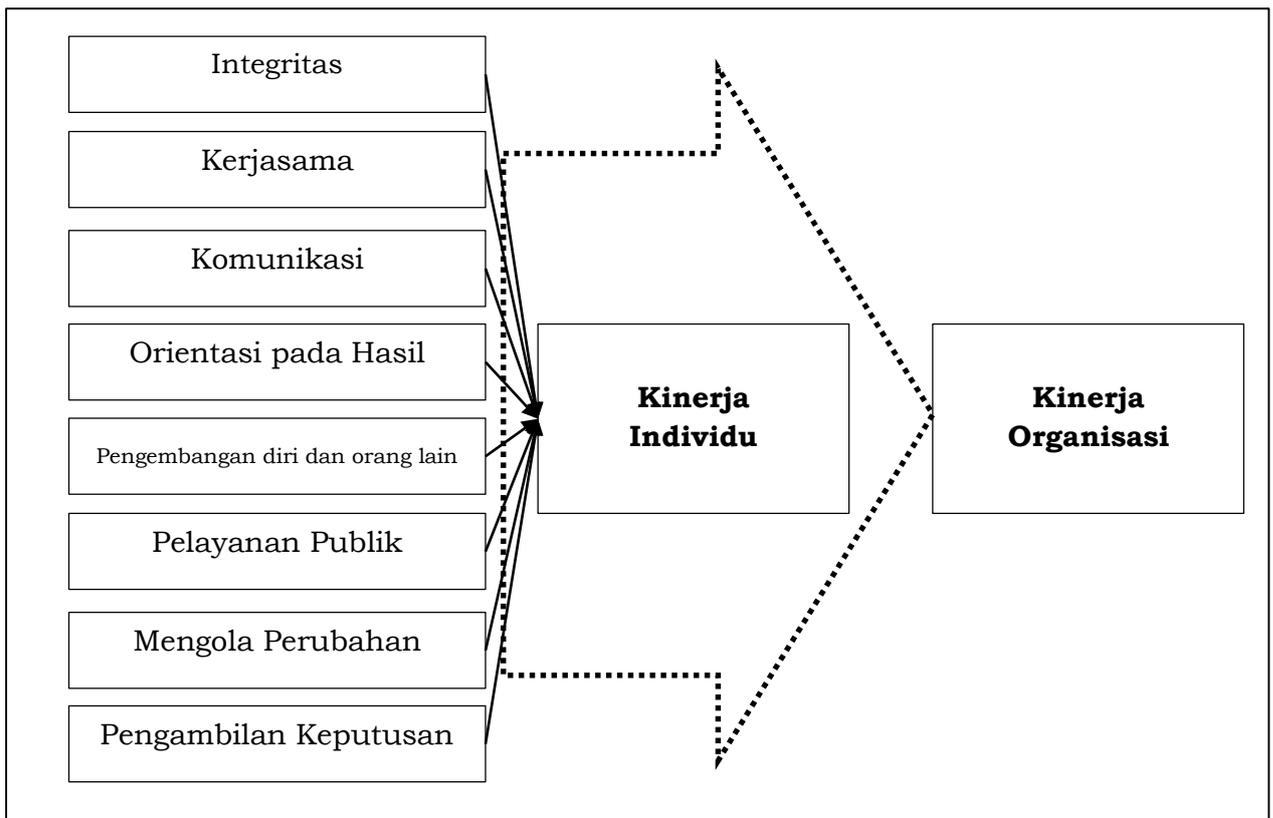
Gambar 1. Model Hubungan Kompetensi dan Kinerja  
 Sumber: Kurz, R., & Bartram, D. (2002)

Kompetensi harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan kerja (Seiffert, 2005). Target kinerja dan *outcome* yang ingin dicapai harus menjadi rujukan penetapan kompetensi (De Haan, 2010). Oleh sebab itu, keberhasilan memanfaatkan kompetensi sebagai *tool* peningkatan kinerja hanya dapat dicapai dengan menjabarkan dengan jelas jenis-jenis target kinerja yang diberikan kepada individu pegawai dan organisasi.

Setiap target kinerja memiliki kompetensi yang berbeda beda (Kurz & Bartram, 2002). Target kinerja pada level teknis membutuhkan kompetensi teknis, seperti yang dibutuhkan oleh seorang pelaksana. Pengembangan kompetensi harus disesuaikan dengan pekerjaan teknis tersebut. Berbeda dengan pelaksana teknis, pada level manajerial maka kompetensi yang dikembangkan harus lebih ke arah mendorong atau menciptakan manajemen yang baik. Seorang manajer bahkan tidak diwajibkan menguasai kompetensi teknis karena yang dibutuhkan dalam mendorong

pelaksana teknis untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan (Byrne, 2000).

Di Indonesia, dengan dikeluarkannya Permenpan dan RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi maka perlu dikaji pola hubungan penetapan kompetensi manajerial dengan kinerja unit publik. Hasil studi literatur dan penelaahan dokumen menunjukkan bahwa kompetensi manajerial tidak berhubungan langsung dengan kinerja organisasi, akan tetapi berpengaruh langsung ke kinerja individu. Hubungan kinerja organisasi dengan kompetensi manajerial diperantarai oleh kinerja individu. Akumulasi kinerja individu yang nantinya berpengaruh langsung terhadap capaian kinerja organisasi.



Gambar 2. Keterkaitan Kompetensi Manajerial dan Kinerja  
Sumber: Penelitian, 2019

## 2. Kompetensi Manajerial di BPSDM Aceh

Dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas tentunya perlu didukung adanya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, bertanggung jawab, adil, jujur dan kompeten dalam bidangnya. Dengan kata lain, ASN dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya. Oleh karena itu, maka bahasan berikut adalah terkait dengan kompetensi ASN. Hal ini diawali dengan penggunaan istilah kompetensi dan kompeten, misalnya kurikulum berbasis kompetensi, pelatihan berbasis kompetensi, manajemen kompetensi, kompetensi pemerintahan

dan sebagainya. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*).

Dengan demikian, kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Selanjutnya, ditegaskan bahwa inti manajemen ASN lebih berorientasi pada profesionalisme pegawai yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, berkompetensi, adil, dan merata dalam penyelenggaraan

tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

Tujuan Reformasi Birokrasi adalah membangun kepercayaan masyarakat (*public trust building*) dan menghilangkan citra negatif birokrasi pemerintahan. Visi Reformasi Birokrasi adalah terwujudnya aparatur negara yang professional dan pemerintahan yang baik (*good governance*). Misi reformasi birokrasi adalah mengubah pola/alam pikiran (*mindset*), pola budaya (*cultural set*), dan sistem tata kelola pemerintahan. Adapun sasaran reformasi birokrasi adalah terwujudnya birokrasi yang bersih, efektif, efisien, produktif, transparan dan terdesentralisasi. Perubahan pola pikir PNS dari ingin dilayani menjadi pelayan (*pamong*) yang menyenangkan masyarakat dari pola budaya santai, malas-malasan dan tidak berdisiplin, menjadi pola budaya kerja keras, bersemangat, inovatif, kreatif dan berdisiplin. Dalam upaya mewujudkan reformasi birokrasi dan meningkatkan kompetensi PNS ditempuh melalui penataan kembali kelembagaan/organisasi, sumber daya manusia aparatur dan tatalaksana (manajemen) pemerintahan dengan ukuran yang pas (*right sizing*) sesuai dengan tujuan, urgensi, visi, dan misi yang diemban.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang penulis lakukan dalam melakukan penelitian di kantor BPSDM dengan beberapa kasubbag dalam permasalahan yang sedang terjadi di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aceh (BPSDM Aceh) belum menjalankan secara keseluruhan amanah dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan

Aparatur Sipil Negara untuk lampiran II, karena sejumlah pegawai yang terdapat di kantor BPSDM belum sepenuhnya memahami tugas dan fungsi. Hal ini salah satunya disebabkan kualitas dokumen informasi jabatan yang sepenuhnya belum terinternalisasi di BPSDM. Selain itu, masih ditemukan sekat-sekat dalam mencapai kinerja antar bidang.

Dari hasil pengamatan di kantor BPSDM Aceh telah menampakkan kemajuan dalam hasil kinerja akan tetapi belum sepenuhnya semua bidang memahami tentang tupoksi dalam rangka mencapai visi dan misi BPSDM Aceh. Salah satunya adalah belum tersedianya dokumen informasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan. Selain itu, komunikasi antar bidang juga dirasakan masih tersekat-sekat. Kepala Badan dan Sekretaris telah merancang beberapa program yang dapat meningkatkan visi dan misi BPSDM akan tetapi program tersebut belum mendapat dukungan sepenuhnya dari karyawan sehingga tidak ada hasil yang maksimal dalam menjalankan visi dan misi tersebut, begitu juga dengan capaian program dan kinerja.

Tantangan lain yang dihadapi BPSDM Aceh yaitu tim penjamin mutu yang dibutuhkan belum memiliki kriteria yang diperlukan di lembaga BPSDM Aceh dan seharusnya di kelola oleh pakar-pakar yang berdasarkan dari pakar badan pendidikan, pakar pemerintahan, pakar ekonomi, pakar hukum dan pakar dari kepegawaian. Sehingga dalam kegiatan dan pelaksanaan diklat akan menghasilkan pegawai PNS yang unggul dalam kinerja dan memberikan output yang baik untuk instansi mereka. Diharapkan ASN mampu meningkatkan kinerja yang handal dalam pencapaian prestasi di instansinya dan dapat bersaing

dengan instansi-instansi baik di daerah Aceh maupun di tingkat nasional. Selama ini penjamin mutu di BPSDM Aceh masih di kelola oleh staff/widyaiswara yang kompetensinya tidak sesuai dengan kebutuhan.

BPSDM Aceh belum memiliki dan menyusun dokumen standar kompetensi jabatan sehingga dalam merekrut seorang calon pejabat belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Kondisi ini juga dapat menyebabkan seorang pejabat yang terpilih kurang memahami tupoksi dari pekerjaannya tersebut, ini akan menghambat seorang pegawai dalam mengkontribusi hasil kinerjanya baik kepada instansi tempat bekerja maupun untuk pemerintahan daerah.

Dalam meningkatkan standar kompetensi bagi pegawai bukan hanya di lihat dari aspek pengetahuan akan tetapi juga harus ada aspek kemampuan dan tingkah laku yang baik sehingga dapat memenuhi standar tersebut. Oleh karena itu, dengan adanya kemampuan dan keahlian ini akan dapat mendukung seorang pegawai dalam meningkatkan hasil kinerja yang efektif dan mempunyai etika yang berkualitas dalam mengembangkan potensinya. Dengan adanya seluruh aspek tersebut akan dapat membangun standar kompetensi manajerial bagi PNS, memahami tupoksi apa saja yang harus dikerjakan dan dilaksanakan serta memahami etika dalam bekerja di suatu instansi.

Tingkah laku mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas hasil kerja terutama etika dalam bekerja baik di suatu instansi pemerintah maupun organisasi. Oleh karena itu, dengan adanya etika yang baik seorang PNS dapat membangun kerja sama yang baik dengan yang lain, baik secara personal maupun

komunitas, menghargai satu sama lain dan dapat mendukung seluruh kegiatan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas mutu bagi suatu instansi pemerintah maupun organisasi. Etika kerja sangat penting karena dapat membentuk karakter dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Dari hasil pengamatan dan observasi yang di lakukan, kerjasama yang kuat belum ditemui di BPSDM Aceh. Oleh karena itu, dalam rangka mewujudkan visi dan misi BPSDM Aceh yang berkualitas diharapkan seluruh pegawai yang terdapat di lingkungan tersebut dapat bekerja sama dengan baik, saling menunjukkan sikap profesional, disiplin, proaktif, dedikasi, kerjasama tim dan menunjukkan sikap saling menghargai setiap jabatan struktural di BPSDM Aceh. Ini akan memberikan dampak positif di lingkungan BPSDM dan dapat menjadikan BPSDM menjadi instansi kantor yang sangat kompeten dan mampu dalam pengembangan sumber daya manusia di Aceh.

## E. KESIMPULAN

Berdasarkan kajian pada bab-bab sebelumnya, maka penulis dapat mengambil kesimpulan dan saran sebagai berikut:

- a. Kompetensi manajerial tidak berhubungan langsung dengan kinerja organisasi di BPSDM Aceh, akan tetapi berpengaruh langsung ke kinerja individu. Hubungan kinerja organisasi dengan kompetensi manajerial diperantarai oleh kinerja individu.
- b. Akumulasi kinerja individu yang nantinya berpengaruh langsung terhadap capaian kinerja BPSDM Aceh.

- c. Dokumen standar kompetensi BPSDM Aceh belum tersedia sehingga upaya pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berdasarkan perencanaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Dwiyanto, A. 2005. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan. Publik. Pustaka Pelajar. Yogyakarta

Hermasyah dan Azhari. "Identifikasi Kebutuhan Diklat", Bahan Ajar Diklat Kewidyaiswaraan Tingkat Pertaman. Jakarta: LAN, 2002

Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo.(2007). Organizational Behaviour. Seventh Edition, Mc.Graw Hill International

Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. Organisational effectiveness: The role of Psychology. Wiley. Pp227-258.

McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann.(2008). " Organizational Behavior ". Fourth Edition. McGRAW-Hill International, United States of America.

Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2018). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Jurnal Borneo Administrator, 13(2), 131-150. <https://doi.org/https://doi.org/10.24258/jba.v13i2.310>

**Wirotomo Dan Pasaribu. (2015). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat)**

**Terhadap Knerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Jurnal Mix, Volume V, No. 3**

Schneider, B., Smith, D. B., & Sipe, W. P. 2000. Personnel Selection Psychology: Multilevel Considerations. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel Theory, Research, And Methods In Organizations: Foundations, Extensions, And New Directions: 91-120. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Seiffert, M. Loch C. 2005. Systemic Thinking in Environmental Management: Support for Sustainable Development . Journal of Cleaner Production. Vol. 13 Issue 12.

Byrne J (2000) From Policy To Practice: Creating Education For A Sustainable Future. In: Wheeler KA, Bijur AP (Eds) Education For A Sustainable Future: A Paradigm Of Hope For The 21st Century. Kluwer/Plenum, New York, pp 35-72

De Haan, G., 2010. The Development Of ESD-Related Competencies In Supportive Institutional Frameworks. Int. Rev. Educ. 56, 315-328.

#### PERATURAN

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS.

Permenpan dan RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi.