

# STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR PROVINSI SULAWESI BARAT MELALUI COMPETENCE BASED TRAINING

**Jumail**

*BPSDM Povinsi Sulawesi Barat*

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

## ABSTRAK

*Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur di Provinsi Sulawesi Barat melalui competence based training. Populasinya adalah aparatur sekretariat sejumlah 258 orang dan sampel adalah 26 orang (10%).*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja aparatur yang diukur dari rata-rata sasaran kinerja pegawai (SKP) adalah 90,43 (baik). Upaya-upaya peningkatan tersebut diimplementasikan lebih lanjut melalui penyelenggaraan serangkaian Pelatihan struktural dan fungsional. Berbagai upaya telah dilakukan meskipun masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan. Reformasi di bidang manajemen publik pada gilirannya akan berdampak pada kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia aparatur di sektor publik pada masa kini dan masa yang akan datang harus lebih diarahkan kepada penataan kompetensi aparatur yang sesuai dengan bidang tugasnya. Pada level manager, kelemahan yang umumnya dihadapi adalah terutama pada kurangnya pemahaman terhadap kualifikasi yang seharusnya dimiliki oleh setiap level manager dalam organisasi. .*

Kata Kunci : *Pengembangan, Aparatur dan Kompetensi*

## LATAR BELAKANG

Capaian pembangunan di Provinsi Sulawesi Barat sejak awal berdirinya sampai saat ini telah memperlihatkan peningkatan hasil dan manfaat yang telah banyak dirasakan oleh masyarakat. Namun seiring dengan dinamika pembangunan serta tantangan dan permasalahan pembangunan pada masa mendatang, diperlukan perencanaan pembangunan yang terarah, terintegrasi, sinergi, menyeluruh dan harmonis antar sektor, antar wilayah serta antar Pemerintah baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah sehingga

kegiatan pembangunan dapat berjalan efektif, efisien dan mempunyai sasaran yang jelas untuk kemajuan daerah khususnya di Provinsi Sulawesi Barat.

Kehadiran Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, mengubah paradigma manajemen kepegawaian, dari administrasi pegawai ke manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Administrasi ASN sekedar merupakan rangkaian aktivitas penyusunan dan pencatatan data serta informasi (drafting and recording data plus information) pegawai secara sistematis dengan tujuan

untuk menyediakan keterangan ASN. Sementara Manajemen ASN adalah rangkaian aktivitas menilai ASN sebagai sumberdaya, aset, faktor determinan dalam sukses/gagalnya program-program pembangunan pemerintah, sehingga dalam manajemen ASN, program dan kegiatan terstruktur serta transparan dalam pengelolaan human capital ASN. Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat diharapkan dapat menjadi pionir dalam mendesain dan mengimplementasikan paradigma baru manajemen ASN di lingkup Pemerintah Daerah.

Perubahan paradigma administrasi dalam menghadapi era globalisasi saat ini perlu dilakukan pada berbagai dimensi. **Dimensi pertama**, menyangkut perilaku birokrasi. Perilaku birokrasi baik individual maupun institusional sangat dipengaruhi oleh pandangan terhadap “kekuasaan” (*power/authority*). **Dimensi kedua**, terkait dengan trend yang terjadi di dunia saat ini, yang meliputi trend bergesernya model pemerintahan otoritarian ke arah pemerintahan yang demokratis, trend globalisasi disegala bidang terutama bidang ekonomi (perdagangan bebas) dan informasi teknologi (*information technology*), serta trend *good governance*. Perubahan paradigma administrasi publik tengah mengalami perubahan dan pergeseran dari pemerintahan yang

otoriter/tirani menuju pemerintahan yang mengedepankan kehendak rakyat (demokratis) untuk mewujudkan sebuah masyarakat madani (*civil society*).

Masyarakat madani (*civil society*) adalah masyarakat yang memiliki peradaban plural (beragam), menjunjung tinggi Hak Asasi Manusia dan demokratis. Masyarakat madani merupakan salah satu “kaki” dari tiga kaki *good governance*, dan karenanya masyarakat madani ini mempunyai peran sangat strategis dalam menciptakan pemerintahan yang baik. Aktualisasi *good governance* dalam reformasi aparatur negara, melalui optimalisasi peran dan fungsi tiga domain, yaitu sektor public, privat dan *civil society*, berdasarkan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, keterbukaan, berdasarkan hukum serta adanya jaminan perlakuan yang adil dan setara (*fairness*).

Terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan cita-cita dari negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintahan seperti itu dilandasi oleh tegaknya prinsip-prinsip seperti supremasi hukum, profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi, baik dalam pengelolaan kebijakan maupun dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Pelayanan masyarakat dilakukan secara prima (*excellent services*), yaitu

transparan, berkualitas, efisien, demokratis dan berkeadilan. Kinerja aparatur dalam sistem pemerintahan yang demokratis sangat ditentukan oleh seberapa jauh rakyat memperoleh akses pelayanan yang sama tanpa dibedakan asal-usul, etnis, agama, maupun aspirasi politiknya. Dalam rangka itu, sumber daya aparatur pemerintahan yang netral dari kekuatan-kekuatan politik yang ada sangat diperlukan bagi tata pemerintahan yang baik dan berwibawa (*good governance*).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif yang meneliti aparatur pemerintah di Pemerintahan Provinsi Sulawesi Barat pada tahun 2020. Populasinya adalah aparatur di kantor gubernur pemerintah provinsi Sulawesi Barat sejumlah 258 orang dan sampel adalah 26 orang (10%). Metode pengumpulan data melalui wawancara, observasi, kuesioner dan dokumentasi. Sedangkan metode analisis data melalui reduksi data atau pemilahan data berdasarkan kategori masing-masing kemudian *display* data yaitu data yang telah dipilah disusun dan disajikan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiono, 2014:400-429).

## PEMBAHASAN

Sulawesi Barat telah menetapkan 5 Misi yang dituangkan dalam RPJMD Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2017-2022 dengan berbagai indikator penting, yang diharapkan mampu membawa masyarakat Sulawesi Barat Maju dan Malaqbi. Ini kita bisa lihat pada tabel

**PENETAPAN INDIKATOR KINERJA UTAMA  
PROVINSI SULAWESI BARAT  
TAHUN 2017-2022**

No	Indikator Kinerja Sasaran	Kondisi Awal (2017)	Target Kinerja Sasaran				Kondisi Akhir 2022
			Capaian 2018	2019	2020	2021	
<b>1</b>	<b>Misi 1 : Membangun Sumber daya Manusia Berkualitas, Berkepribadian dan Berbudaya</b>						
1.1	IPM (%)	64,30	65,10	67,64	68,65	69,68	70,53
1.2	Angka kriminalitas	15,35	16,01	13,84	13,04	12,22	11,36
<b>2</b>	<b>Misi 2 : Mewujudkan Pemerintahan yang Bersih, Modern dan Terpercaya</b>						
2.1	Indeks Reformasi Birokrasi	CC	CC	B	B	A	A
<b>3</b>	<b>Misi 3 : Membangun dan Memperkuat Konektivitas antar Wilayah Berbasis Unggulan Strategis</b>						
3.1	Kondisi mantap jalan provinsi (%)	31,00	34,04	37,24	47,65	57,65	67,65
3.2	Rasio elektrifikasi (Angka rumah)	86	83,88	90	92	94	96
3.3	Rumah layak huni (%)	88,33	90,12	90	93	95	97
3.4	Persentase Daerah Tertinggal (%)	80	30	61	54	46	30
<b>4</b>	<b>Misi 4 : Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi yang Inovatif dan Berdaya Saing Tinggi</b>						
4.1	Pertumbuhan ekonomi (%)	6,62	6,23	6,23	6,61	7,09	7,63
4.2	Tingkat Pengangguran terbuka	3,21	3,16	2,77	2,58	2,41	2,23
4.3	Angka kemiskinan (%)	11,18	11,22	9,91	9,62	9,34	9,06
4.4	Indeks Gini Ratio	0,339	0,366	0,359	0,352	0,345	0,338
4.5	Peringkat Daya Saing Daerah	30	31	25	23	20	18
<b>5</b>	<b>Misi 5 : Mendorong Pengarusutamaan Lingkungan Hidup untuk Pembangunan Berkelanjutan</b>						
5.1	Indeks Keajaiban Lingkungan Hidup Daerah (IKLHD)	72,13	67,25	71	72	73	75

berbagai indikator yang telah ditetapkan, masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan. Ini perlu menjadi perhatian serius dari penyelenggara Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Untuk mengatasi masalah tersebut, hal yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Fokus pada pelayanan dasar dan realisasi janji politik Gubernur;
2. Menajamkan prioritas pembangunan daerah;
3. Merampingkan jumlah program dan kegiatan;
4. Mengefisienkan belanja daerah;
5. Memastikan daya serap dan efektifitas anggaran;

6. Mengoptimalkan penerimaan PAD; dan
7. Pengembangan kompetensi ASN menuju *World Class Government*.

Dari 7 (tujuh) poin di atas, yang menjadi fokus BPSDM sesuai bidang urusan yang menjadi tanggung jawabnya adalah pengembangan kompetensi ASN menuju *World Class Government*, sesuai target pemerintah untuk diwujudkan di tahun 2024.

Kebijakan pengembangan sumber daya aparatur negarapada sistem pemerintahan Republik Indonesia telah dituangkan dalam berbagai peraturan perundang-undangan mulai dari Peraturan Pemerintah (PP) sampai Peraturan Daerah (Perda) dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Dalam peraturan tersebut, umumnya ditegaskan bahwa upaya peningkatan kualitas aparatur negara dilakukan dengan memperbaiki kesejahteraan dan keprofesionalan serta memberlakukan sistem karier berdasarkan prestasi kerja dengan prinsip pemberian penghargaan dan sanksi, meningkatkan fungsi dan keprofesionalan birokrasi dalam melayani masyarakat dan akuntabilitasnya dalam mengelola kekayaan negara secara transparan, bersih dan bebas dari penyalahgunaan.

Sistem karier adalah suatu sistem kepegawaian dengan pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang

bersangkutan, sedangkan dalam pengembangannya lebih lanjut didasarkan pada masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat obyektif lainnya yang turut menentukan. Dalam sistem karier dimungkinkan pemberian kenaikan pangkat tanpa ujian jabatan, dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan.

Sedangkan yang dimaksud dengan sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan seorang pegawai negeri sipil dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang telah dicapai oleh orang yang akan diangkat itu. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus ujian jabatan dan prestasinya itu harus terbukti secara nyata.

Pelaksanaan dari kedua sistem ini terkadang menimbulkan masalah manakala titik berat pertimbangan dalam pengangkatan pejabat lebih menekankan pada unsur pengabdiannya, dalam arti pangkat, masa kerja dan kesetiaan mendominasi pengambilan keputusan tanpa melihat secara seksama unsur kecakapan dan kemampuan.

Sampai saat ini dalam sistem pengangkatan pejabat di lingkungan pegawai negeri sipil, meskipun telah diatur dalam berbagai peraturan, masih seringkali menimbulkan persoalan. Ini terjadi karena

adanya benturan antara ketentuan peraturan dengan kebijakan pengambil keputusan yang cenderung mengabaikan persyaratan-persyaratan tertentu di dalam suatu peraturan. Salah contoh yang sering kita dapati adalah pengangkatan pejabat pada suatu jabatan tertentu yang sebenarnya secara kualitatif tidak memenuhi syarat ideal untuk jabatan itu.

Memang diakui bahwa kemampuan manajerial tidak selalu ditentukan oleh latar belakang pendidikan. Namun akan lebih baik apabila, selain kemampuan manajerial juga dilengkapi dengan kemampuan teknis. Oleh karena dengan hanya semata-mata mengandalkan kemampuan manajerial dan mengabaikan kemampuan teknis, operasionalisasi tugas tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Sebagaimana telah diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai negeri sipil untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah memiliki kemampuan manajerial dan kemampuan teknis fungsional. Ini berarti bahwa seorang pegawai negeri sipil yang tidak memiliki kemampuan itu, tidak dapat diangkat untuk menduduki suatu jenjang jabatan struktural. Persoalannya adalah bagaimana mengukur

bahwa seorang pegawai negeri sipil yang diangkat itu telah memenuhi kriteria itu, dan sebelum mengukur pun harus telah diketahui secara pasti uraian jabatan itu.

Satu-satunya perangkat yang ada sekarang yang dapat dijadikan rujukan untuk mengetahui hal itu adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP), dimana unsur yang dapat dinilai sebagai tolok ukur kemampuan Pegawai Negeri Sipil adalah SKP dan Perilaku Kerja. Validitas SKP sebagai alat ukur pembuktian kemampuan seorang pegawai negeri sipil sudah sangat baik. Namun, di dalam mengisi SKP ini masih ada kecenderungan umum para atasan memberikan penilaian secara tidak obyektif, tetapi lebih cenderung emosional subyektif. Sehingga efektifitas perangkat SKP ini sangat bergantung kepada obyektifitas atasan langsung untuk dijadikan sebagai satu pegangan untuk menilai kemampuan seseorang.

Permasalahan pokok yang dihadapi dalam mengangkat seorang pegawai negeri sipil dalam suatu jabatan struktural adalah belum adanya kriteria yang jelas, rinci dan mudah ditafsirkan secara obyektif. Kriteria yang dipakai selama ini lebih cenderung kepada persyaratan formal administratif yang memang lebih mudah mengukurnya, seperti syarat pangkat tingkat dan jenis pendidikan formal, masa kerja, bukti

kelulusan dari suatu Pelatihan struktural, dan kedudukan atau pangkat dalam Daftar Urut kepangkatan (DUK).

Sejak dahulu dalam proses penilaian, masalah siapa penilai, merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian, karena penetapan mengenai hal ini erat hubungannya dengan persoalan apakah penilaian itu obyektif atau tidak. Pada umumnya manusia dalam kegiatan penilaian, selalu dipengaruhi sedikit banyaknya oleh unsur obyektif. Bertindak dan berpikir secara obyektif adalah suatu yang sulit untuk merealisirnya. Betapa sukarnya mengadakan penilaian pegawai secara obyektif, diakui oleh Louis A. Allen sebagai berikut:

“Kebanyakan di antara kita mempunyai pendapat yang pasti mengenai kesanggupan bawahannya masing-masing. Sayang, penilaian ini tidak selalu mempunyai dasar baik. Suatu kecenderungan dari manusia adalah untuk membiarkan emosi-emosi pribadi mempengaruhi pendapat yang baik. Seringkali kesan kita tentang seseorang didasarkan atas suatu khasiat khusus”.

Parker dan Kleemeir, juga memberikan gambaran yang serupa. Mereka berkata, “Penilaian adalah tidak mudah suatu sistem penilaian yang memuaskan setiap orang adalah sesuatu yang jarang”.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas, maka perlu diupayakan

melalui pengembangan kompetensi agar tercipta aparatur yang memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya masing-masing agar pencapaian tujuan jangka pendek (tahunan), menengah (lima tahunan), bahkan jangka panjang sebuah pemerintahan, khususnya pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang kita cintai ini dapat terealisasi.

Memahami Konsep Kompetensi (*To understand of Competence*)

Kata “Kompetensi” memiliki banyak pengertian yang masing-masing menyoroti aspek dan penekanan yang berbeda. Pengertian kompetensi yang diajukan oleh masing-masing pengamat didasarkan pada hasil penelitian dan atau pengamatan. Namun pada dasarnya terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan perilaku (*personal attributes*).

Secara umum kompetensi diartikan sebagai tingkat keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku yang dimiliki oleh seorang individu dengan melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam organisasi. Secara teoritis, konsep kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis pada tahun 1982 yang mendefinisikan kompetensi sebagai “kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang nampak pada sikapnya

yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan”.

### **Jenis-Jenis Kompetensi (*The Kinds of Competence*)**

Kompetensi dapat berupa kelakuan (personal) yang sering dikenal sebagai kompetensi pribadi, kompetensi dasar kerja atau kompetensi kerja, kompetensi permulaan dan kompetensi pelaksanaan.

1. Kompetensi pribadi, adalah tingkah laku yang mendasari karakteristik individu yang dibawa ke dalam pekerjaan mereka. Mereka biasanya memiliki “keterampilan yang ringan”. Kompetensi pribadi ini terdiri dari beberapa karakteristik sebagai keterampilan pribadi, kepemimpinan, keterampilan analitikal dan orientasi prestasi. Jenis kompetensi ini digunakan dalam proses pelaksanaan manajemen, seleksi dan pengembangan.
2. Kompetensi kerja, mengarahkan pada pengharapan pelaksanaan pekerjaan dan standar produksi yang dikhususkan kepada pekerja untuk diharapkan dapat dicapai. Semua itu diperoleh dari tingkah laku eksplisit atau pernyataan yang berdasarkan pada hasil. Perhitungan adalah pada pengaruh dibanding dengan usaha dengan pengaruh dibanding masukan. Jenis

kompetensi ini digunakan pada sistem NVQ (*National Vocational Qualification*; kualifikasi kejuruan nasional) yang semuanya mengarah pada “standar referensi patokan pelaksanaan kerja” dan dikembangkan oleh “analisis fungsional” peran perorangan yang diharapkan dan standar yang ingin di capai. kedua kompetensi tersebut (kompetensi pribadi dan kompetensi kerja) memiliki sesuatu yang umum yang berkaitan dengan kegiatan nyata. Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua kompetensi tersebut memusatkan perhatian pada tingkah laku dan bukan pada tingkat pengetahuan dan keterampilan.

3. Kompetensi generik (umum), kompetensi dapat menjadi generik secara merata, jika diterapkan pada semua orang pada bidang tertentu seperti manajemen lepas pada organisasi tempat mereka bekerja. Semuanya dapat diorganisasikan secara umum dan diterapkan kepada semua staf (kompetensi inti), atau berfokus pada pekerjaan khusus atau kategori pekerja seperti manajer, dokter gigi, staf profesional atau staf administrasi.
4. Kompetensi permulaan dan pelaksanaan, perbedaan kompetensi permulaan dan pelaksanaan

dikemukakan oleh Boyatzis. Kompetensi permulaan adalah kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan tidak membedakan antara pekerjaan level tinggi dan rendah. Kompetensi pelaksanaan yang membuat perbedaannya.

Sedangkan yang disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, jenis kompetensi itu ada 3 yaitu :

1. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan.
2. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/ atau mengelola unit organisasi.
3. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan 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.

Ketiga kompetensi tersebut merupakan syarat yang harus dimiliki oleh seseorang untuk dapat diangkat dalam sebuah jabatan pada pemerintahan.

Adaptasi Teknologi (*Adapting of Technology*). Selama kita berada pada tingkat abstrak, terdapat kesepakatan umum dinantara para ahli bahwa teknologi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, dan proses yang dibutuhkan untuk mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Teknologi menurut Charles Perrow adalah tindakan yang dilakukan seorang individu terhadap sebuah obyek, dengan atau tanpa bantuan alat atau perlengkapan mekanis, untuk membuat perubahan tertentu pada obyek tersebut. Apabila diidentifikasi secara umum mengenai kompetensi jabatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, memang cukup banyak dan senantiasa berkembang sesuai dengan perjalanan sejarah peradaban manusia. Namun berdasarkan hasil kajian dari beberapa lembaga kajian terkemuka, ada beberapa kompetensi yang paling tidak harus dimiliki oleh setiap pemimpin:

- a. *Development Dimentions International (DDI)*  
Development Dimentions International (DDI) membagi karakter



kompetensi unggulan menurut lingkungannya, menjadi tiga kelompok yaitu lingkup organizational, lingkup team, dan lingkup personal.

b. *Management Skill Analysis (MSA)*

Pendekatan Management Skill Analysis (MSA) ini didasarkan pada kerangka MEF (management Excellence Framework) yaitu suatu kerangka manajemen paripurna yang terdiri dari duabelas (12) fungsi manajemen dan sepuluh (10) karakteristik manajemen unggulan. Konsep kompetensi dari MEF ini membagi level pegawai ke dalam tiga tingkatan yaitu eksekutif, manager, dan supervisor.

c. *Civil Service College (CSC)*

Konsep Civil Service College (CSC) dapat digunakan untuk mencoba mengukur standar kompetensi sumber Daya Manusia Aparatur pemerintah daerah. Konsep Civil Service College (CSC) membagi tiga level manajer yang mempunyai peran sebagai *key result area*. Hal ini bermanfaat untuk memfokuskan hasil dalam pekerjaan pegawai, dan membantu dalam merencanakan pekerjaan. Ketiga level tersebut meliputi:

**Pertama**, Manajemen Puncak, yang berpartisipasi dalam tim manajemen

organisasi dan mengelola kegiatan untuk menjamin keberhasilan organisasi secara keseluruhan dan memberikan pelayanan kepada pelanggan;

**Kedua**, Manajemen Tingkat Menengah, mempunyai fungsi spesifik tim adalah menyampaikan pelayanan kepada pelanggan di dalam dan di luar organisasi sesuai dengan tujuan dan sasaran. Manajemen Tingkat Menengah menginterpretasikan dan mengimplementasikan strategi untuk mencapai hasil dan memberikan nasihat teknis dan tuntutan seluruh organisasi;

**Ketiga**, Manajemen Lini Pertama/Bawah, yang merupakan manajemen tingkat pertama dalam organisasi. Fokusnya adalah pemberian dukungan dan pelayanan kepada pelanggan (sektor internal dan eksternal) sehari-hari.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu konsekuensi pandangan bahwa sumber daya manusia merupakan *resource* yang paling strategis yang terdapat dalam organisasi adalah investasi insani (*human investment*) merupakan investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi. Antara lain, dengan penyisihan dan penyediaan dana untuk kepentingan pelatihan dan pengembangan. Sondang Siagian

mengatakan, “kiranya relevan menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan karena organisasi yang mengalami kurang berhasil, kemunduran, atau kesulitan finansial, biasanya disebabkan manajer/pimpinan mengurangi atau mungkin meniadakan sama sekali anggaran untuk pelatihan dan pengembangan pegawai. Kebijakan yang patut ditempuh adalah tetap menyelenggarakan kegiatan pelatihan dan pengembangan ketika organisasi menghadapi banyak permasalahan dan kesulitan”.

#### 1. Kebijakan pembinaan sumber daya manusia

Upaya pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur juga dapat dilakukan melalui program Pelatihan sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, pasal 70 yang menyatakan bahwa “setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran”.

Undang-undang tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pada pasal 203 dan yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar

kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier, dimana setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi yang dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

#### 2. Arah dan strategi pengembangan sumber daya aparatur

Untuk menganalisis arah dan strategi pengembangan sumber daya aparatur, kiranya perlu disimak berbagai hal atau faktor kunci keberhasilan yang meliputi pengembangan sistem kepegawaian yang terintegrasi, proporsional dan rasional, pengembangan sistem manajemen kepegawaian yang mampu mengantisipasi perkembangan lingkungan stratejik, dan memantapkan profesionalitas PNS yang seimbang dengan kebutuhan organisasi, pengembangan karier dan kesejahteraan pegawai.

Pengembangan sistem kepegawaian yang terintegrasi, proporsional dan rasional merupakan bagian dari reformasi sistem kepegawaian (*Personnel System Reform*). Secara keseluruhan reformasi sistem kepegawaian ini ditujukan untuk terwujudnya demokratisasi, desentralisasi dan pengembangan sistem kepegawaian yang dititikberatkan kepada “merit system”, mengarahkan sistem

pengembangan sumber daya aparatur dengan sasaran utama untuk menjelaskan kinerja pegawai sesuai dengan standar kompetensi melalui kajian organisasional, komunal maupun individual, dan menyusun desain prakondisi sistem kepegawaian, antara lain:

- a. Penyusunan klasifikasi jabatan PNS secara rasional, sebagai bahan penyusunan peta jabatan pada setiap satuan organisasi baik pusat maupun daerah.
- b. Penyusunan standar kompetensi jabatan PNS sebagai tolok ukur kinerja PNS.
- c. Penyusunan sistem penilaian kinerja pegawai yang berorientasi pada standar kompetensi dan misi organisasi.

Pengembangan sistem kepegawaian yang terintegrasi, proporsional dan rasional, diharapkan akan mampu mewujudkan pemerintahan kelas dunia yaitu pemerintahan yang mampu memberikan pelayanan publik yang baik sehingga meraih kepercayaan penuh dari rakyat, dan jika rakyat memberikan kepercayaannya otomatis rakyat juga pasti mendukung segala sistem dan kebijakan pemerintah yang ada. Dengan ada dukungan dari rakyat, kondisi akan stabil dalam membangun negeri yang mempunyai nilai jual tingkat tinggi di dunia.

Adapun 6 sosok ASN dalam Pemerintahan Kelas Dunia (*World Class Government*) adalah :

- a. membangun nasionalisme,
- b. membangun integritas,
- c. membangun keramahan (*hospitality*),
- d. membangun jejaring (*networking*),
- e. memiliki kemampuan berbahasa asing,
- f. semangat kewirausahaan (*entrepreneurship*).

### 3. Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur

Sumber daya aparatur yang berkualitas merupakan prasyarat dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan negara/penyelenggaraan pemerintahan daerah serta mutu pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Dan agar setiap upaya pembinaan kearah peningkatan kualitas aparatur pemerintah mencapai sasaran dan menjadi relevan dalam menjawab tuntutan reformasi pada pencapaian standar kompetensi baik bagi aparatur pemangku jabatan struktural, fungsional maupun staf/pegawai non-jabatan.

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan individual untuk menunjukkan hasil kerjanya sesuai dengan standar yang diperlukan. Fokus utama kompetensi adalah kapasitas atau perilaku yang dibawa oleh seorang pegawai/staf ke dalam

jabatannya untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan efektif. Dalam hubungan ini perlu ada penetapan standar kompetensi yang dimaksudkan agar sumber daya aparatur (SDA) memiliki acuan yang jelas dalam lima (5) tipe karakteristik kompetensi, yaitu : motif (*motive*), sifat (*traits*), konsep priabdi (*self-concept*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) (Spencer and Spencer, 2008). Aparatur yang bersangkutan harus selalu mengacu kepada standar yang telah ditetapkan ini. Hal ini penting agar modal pengetahuan, keahlian dan perilaku yang dimiliki oleh sumber daya manusia aparatur serta pengembangannya dapat memiliki kontribusi yang signifikan untuk mencapai *aims, objective, indicator, dan targets* organisasi.

Penetapan standar kompetensi juga merupakan langkah mempertegas dan memperjelas kualifikasi dalam melaksanakan tugas-tugas atau tanggung jawabnya sesuai dengan kompetensi. Kompetensi memiliki multi fungsi yang berguna sebagai acuan dalam rangka: seleksi (*selection/recruitment*), kompensasi (*compensation*), observasi/pelatihan (*observation/coaching*), penilaian kinerja (*performance appraisal*), penilaian kebutuhan pendidikan dan organisasi (*organizational alignment*), perencanaan

karier (*career planning*), perencanaan suksesi (*succession planning*), dan promosi/penempatan (*promotion/placement*).

Tujuan terakhir Pelatihan PNS seperti yang dinyatakan dalam PP Nomor 101 Tahun 2000 tersebut adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS, menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat, dan menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Upaya-upaya peningkatan tersebut diimplementasikan lebih lanjut melalui penyelenggaraan serangkaian Pelatihan struktural dan fungsional. Pelatihan struktural tersebut merupakan Pelatihan yang dipersiapkan untuk pegawai yang akan menduduki jabatan struktural tertentu, sedangkan Pelatihan fungsional adalah Pelatihan yang dipersiapkan untuk pegawai yang akan menduduki jabatan fungsional

tertentu. Khusus untuk Pelatihan struktural, kompetensi tersebut dinyatakan dalam penekanan-penekanan masing-masing Pelatihan struktural tersebut: Pelatihan Kepemimpinan Administrator (Latpim III), menekankan pada kepemimpinan dan bimbingan serta penguasaan pengetahuan dan keterampilan pelaksanaan pekerjaan, pengelolaan kegiatan dan program; Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II, menekankan pada kepemimpinan dan bimbingan serta penguasaan pengetahuan dan keterampilan pembinaan strategi penataan program; dan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. I, menekankan pada kepemimpinan dan pembinaan serta kedalaman pola pikir dan wawasan secara terpadu baik dalam lingkup nasional, regional maupun internasional guna kelangsungan dan peningkatan kehidupan bangsa.

Pengembangan sumber daya aparatur (SDA) yang didasarkan pada standar kompetensi memerlukan adanya penyesuaian-penyesuaian dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur. Arah, pendekatan dan materi Pelatihan pegawai negeri sipil dalam mengatasi kesenjangan kompetensinya (*competency gap*). Oleh karena itu, strategi penyelenggaraan Pelatihan PNS diarahkan pada Pelatihan yang didasarkan pada

kompetensi (*competence-based training*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya aparatur Provinsi Sulawesi Barat melalui *competence based training* dapat meningkatkan kinerja aparatur yang diukur dari rata-rata sasaran kinerja pegawai (SKP) adalah 90,43 (baik).

## **KESIMPULAN**

Reformasi bidang manajemen publik pada gilirannya akan berdampak pada tuntutan kualifikasi atau kompetensi sumber daya manusia dalam lembaga pemerintah. Dalam hal ini pengembangan SDM aparatur di sektor publik pada masa kini dan masa yang akan datang harus diarahkan kepada penataan kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya. Persoalan utama yang dihadapi pemerintah khususnya pemerintah provinsi Sulawesi Barat untuk mencapai target nasional pada beberapa indikator pembangunan seperti yang telah disebutkan pada bab permasalahan sebelumnya adalah karena sebagian besar bertumpu pada lemahnya kemampuan sumber daya manusia aparatur, baik pada level manajer, terlebih lagi pada sumber daya manusia non manajerial.

Pada level manager, kelemahan yang umumnya dihadapi adalah terutama pada kurangnya pemahaman terhadap

kualifikasi yang seharusnya dimiliki oleh setiap level manager dalam organisasi. Dalam konteks ini, kualifikasi yang dimaksud sebenarnya adalah adanya standar kompetensi yang disepakati bersama.

Selama ini memang standar kompetensi hanya dianggap sebelah mata, sehingga kadar mutu seseorang hanyalah memberi (*given*), sebuah pemberian dan bukan sesuatu yang harus direbut. Tolok ukur yang dipakai untuk mengukur kadar mutu sumber daya manusia (SDM) aparatur bukanlah dari sudut kompetensi tetapi lebih kepada lama kerja dan jabatan. Celakanya, banyak orang/pegawai yang telah mengantongi jam kerja yang tinggi selalu merasa lebih baik kompetensinya dari pegawai yang baru masuk. Inovasi dan kreativitas tidak akan pernah mendapatkan tempat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan kompetensi aparatur di provinsi Sulawesi Barat melalui *Competence Based Training* terbukti efektif.

Diperlukan spirit kemajuan untuk merubah standar kompetensi. Banyak keputusan yang harus diambil tanpa harus kaku menunggu fakta. Saat ini organisasi dihadapkan pada pilihan melakukan perubahan yang direncanakan atau dipaksa untuk berubah. Untuk mengendalikan masa

depan, organisasi harus dapat mengelola perubahan dengan baik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur di Provinsi Sulawesi Barat melalui *competence based training* dapat meningkatkan kinerja aparatur yang diukur dari rata-rata sasaran kinerja pegawai (SKP) adalah 90,43 (baik).

### DAFTAR PUSTAKA

- Drucker, Peter. (2007). *Eksekutif Yang Efektif*. Erlangga, Jakarta.
- Faulkner, David and Bowman, Cliff. (2007). *The Essence of Competitive Strategy, Strategi Kompetitif*. Andi, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang. (2008). *Manajemen Abad 21*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Locke, Edwin A dan Associates. (2007). *Esensi Kepemimpinan*. Mitra Utama, Jakarta.
- Manullang, M. (2008). *Management Personalia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Osborne, David dan Gaebler, Ted.(1995). *Mewirusahaakan Birokrasi*. PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Teori Organisasi, Struktur, Desain*

dan Aplikasinya. Arcan,  
Jakarta.

Salim, Emil dkk. (2007). *Manajemen Dalam  
Era Globalisasi*. PT Elex Media

Sekretariat Daerah Prov.Sulawesi Barat  
RPJMD (2017). Mamuju

Sewang, A., & Mustapa, T. (2020).  
Peningkatan Teacher Skills melalui  
Supervisi Klinis dengan Pendekatan  
Kooperatif Learning. *Indonesian  
Journal of Educational Science  
(IJES)*, 3(1), 49-68.

Sugiono.(2014), Metode Penelitian  
Pendidikan pendekatan kualitatif.  
Alfabeta Bandung.

Zainun, Buchari. (2008). *Administrasi dan  
Manajemen Kepegawaian Pemerintah  
Negara Indonesia*. CV. Haji  
Masagung, Jakarta.