

# Pengembangan Karier SDM Aparatur Berbasis Kompetensi Untuk Reformasi Birokrasi

Oleh: Yenny Dwi Artini

## Abstract

*Reform of the bureaucracy is a strategic move to create a significant acceleration in the improvement of service to the public so that welfare can be achieved better. In order to reform the bureaucracy so the reform of capacity is a necessity, given the role of human resource apparatus is a prime mover of the bureaucracy. Reform of capacity is intended as an effort to reform human resource development apparatus that determines their professionalism in organizing the public service.*

*Reforms of human resources apparatus capacity implemented by changing the personnel policy of career development by DUK (rank order list) and DP3 (List of Assessment Implementation of the Work) to be competency-based career development, which is implemented through establish of various laws to replace or modify the old laws. In its implementation the various laws still overlap, there are conceptual weaknesses, still consider the rank and DP3. Until now various laws has not been fully implemented by central government agencies and local governments caused the unavailability of technical guidelines.*

*Efforts to implement a career development of competency-based human resource apparatus should continue with the support of the commitment of all ministries / agencies and local government and change the mind set, motivation and work orientation of human resources personnel, so bureaucratic reform goals can be achieved is to realize improved governance and service to the community.*

Key words: reform of the bureaucracy, career development, competency

## A. Pendahuluan

Reformasi birokrasi di Indonesia dimulai dengan dikeluarkannya Tap MPR-RI Nomor VI/2001 yang mengamanatkan agar Presiden membangun kultur birokrasi Indonesia yang transparan, akuntabel, bersih dan bertanggungjawab, serta dapat menjadi pelayan masyarakat, abdi

negara, contoh dan teladan masyarakat. Menindaklanjuti Tap MPR-RI Nomor VI/2001 tersebut maka pemerintah telah menyusun rancangan reformasi birokrasi 2004-2009. Namun sasaran reformasi tersebut masih bersifat parsial yang dilaksanakan oleh setiap instansi menurut skenario masing-masing, dan bersifat sempit yaitu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Namun dalam rancangan 2009-2014 reformasi birokrasi dikelola secara nasional dalam satu keterpaduan antar instansi, dengan sasaran terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Perubahan tahun 2009-2014 juga mencakup area yang diperluas yang semula 5 area (tahun 2004-2009) menjadi 8 area, yaitu organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas dan pelayanan public, serta mempertajamnya dari budaya organisasi menjadi pola pikir (mindset) dan budaya kerja (culture set) aparatur. Perubahan rancangan reformasi birokrasi tersebut dirangkum dalam tabel 1.

Melalui rancangan 2009-2014 tersebut diharapkan pemerintah memiliki kekuatan melanjutkan proses reformasi, sehingga pada tahun 2025 visi pemerintahan kelas dunia yaitu adanya birokrasi pemerintahan profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat, dan manajemen pemerintahan yang demokratis benar-benar dapat diwujudkan.

Tabel 1  
Perubahan Rancangan Reformasi Birokrasi di Indonesia

Reformasi Birokrasi Jilid I (2004-2009)	Reformasi Birokrasi Jilid II (2009-2014)
<b>Sifat:</b> Instansional	<b>Sifat:</b> Nasional dan Instansional
<b>Sasaran:</b> Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik	<b>Sasaran:</b> 1. Terwujudnya Pemerintahan yang bersih dan bebas KKN 2. Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat 3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
<b>Area Perubahan:</b> 1. Kelembagaan (Organisasi) 2. Budaya Organisasi 3. Ketatalaksanaan 4. Regulasi-Deregulasi 5. SDM	<b>Area Perubahan:</b> 1. Organisasi 2. Tatalaksana 3. Peraturan perundang-undangan 4. SDM Aparatur 5. Pengawasan 6. Akuntabilitas 7. Pelayanan Publik 8. Pola pikir ( <i>mindset</i> ) dan budaya kerja ( <i>culture set</i> ) aparatur

Sumber: REFORMASI BIROKRASI MENPAN (Rakemas MA 10-14 Oktober 2010)

<http://badilag.net/data/ARTIKEL/REFORMASI%20BIROKRASI%20MA-1.pdf> diakses tgl 7 Mei 2012 jam 13.20 wib

## B. Peran SDM Aparatur Dalam Reformasi Birokrasi

Birokrasi merupakan instrumen penting bagi negara melaksanakan fungsi pelayanan demi tercapainya tujuan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam rangka mencapai tujuan peningkatan kesejahteraan masyarakat tersebut, negara/pemerintah menyelenggarakan public service (public affairs), dan oleh karena itu semua barang dan jasa publik tersebut harus dapat dikelola secara efektif dan efisien oleh birokrasi publik. Upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi tersebut dilaksanakan melalui reformasi birokrasi.

Penyangga utama reformasi adalah tata pemerintahan yang baik, dimana salah satu dasar utamanya adalah birokrasi yang baik. Melalui tata pemerintahan yang baik yang didukung oleh birokrasi yang sesuai dengan tuntutan masyarakat yang terus berkembang, diharapkan dapat diwujudkan pemerintahan berkelanjutan (*sustainable governance*) guna mengemban amanah rakyat. Oleh karena itu reformasi birokrasi seharusnya dikaitkan dengan upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Demi mencapai peningkatan pelayanan publik tersebut banyak variabel terkait yang harus dikembangkan/ditingkatkan, tidak hanya kelembagaan dan ketatalaksanaan, akan tetapi juga termasuk pengelolaan aparatumnya sebagai penggerak utama birokrasi pemerintahan.

Berkaitan dengan semakin pentingnya peran SDM aparatur dalam birokrasi tuliskan oleh Sally M. Sihombing dkk (dalam Sulistyani, 2004:267), bahwa: "... peran aparatur pemerintah tidak hanya sebagai fasilitator dan service provider melainkan sebagai dinamisator dan entrepreneur. Perannya harus mampu dan jeli dalam menghadapi dan memanfaatkan berbagai tantangan dan peluang sebagai konsekuensi era globalisasi. Menghadapi kondisi demikian, profesionalisme sumber daya aparatur pemerintah sudah merupakan keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi". Selain itu Agustinus Sulistyono<sup>1</sup> menuliskan bahwa: "Baik-buruknya suatu pemerintahan sangat tergantung pada baik-buruknya mesin birokrasi

1 (<http://www.stialan.ac.id/Agustinus.pdf> diakses tanggal 15 Mei 2012 jam 14.15 wib)

sebagai penyelenggara pemerintahan. Sementara itu, birokrasi pemerintah sangat bergantung pada SDM aparturnya (PNS) di dalamnya sebagai aparatur penyelenggara pemerintah”.

Oleh karena itu reformasi birokrasi juga harus diimbangi dengan reformasi dalam aspek aparatur sebagai Sumber Daya Manusia dalam birokrasi. Berkaitan dengan hal tersebut Mahadam Labolo (2011:34) menuliskan, bahwa “reformasi birokrasi seharusnya diarahkan pada sejumlah pilihan kebijakan seperti reformasi struktural, kapasitas dan instrumentasi”. Pendapat tersebut memperjelas pemahaman bahwa reformasi kapasitas menjadi salah satu aspek penting yang harus mendapatkan perhatian. Reformasi kapasitas adalah upaya meningkatkan kemampuan sumber daya birokrasi dalam pelayanan agar mampu mengimbangi dinamika masyarakat. Reformasi kapasitas berkaitan dengan kemampuan birokrasi baik secara individual maupun kelompok yang ditunjukkan pada kemampuan menerjemahkan visi dan misi, program dan kegiatan. Pengembangan ini mengarah kepada pengembangan SDM aparatur yang menentukan profesionalisme mereka dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

SDM aparatur pada dasarnya merupakan critical success factor dalam proses penyelenggaraan pelayanan dan pemerintahan yang sedang dan akan terus berlangsung. Baik buruknya birokrasi suatu negara sangat dipengaruhi oleh kuantitas maupun kualitas kepegawaian negaranya. Oleh karena itu, kemampuan birokrasi untuk melakukan reformasi kepegawaian negara secara komprehensif sangat dituntut.

Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur menjadi program penting, dengan target meningkatnya profesionalisme SDM aparatur pada masing-masing Kementerian/Lembaga dan pemerintah daerah (pemda); serta meningkatnya efektivitas manajemen SDM aparatur pada masing-masing Kementerian/Lembaga dan pemda. Hal tersebut mengindikasikan bahwa SDM aparatur memiliki peran penting bagi keberhasilan reformasi yang sedang dilaksanakan.

### C. Lemahnya Pengelolaan SDM Aparatur

Agar mampu memberikan sumbangan bagi keberhasilan reformasi yang sedang dilaksanakan, maka SDM aparatur harus dikelola dengan baik. Namun sayangnya dalam kenyataan masih terdapat indikasi yang menunjukkan lemahnya pengelolaan SDM apartur tersebut. Seperti diungkapkan Marsono<sup>2</sup>, kondisi SDM aparatur saat ini masih jauh dari profesional. Hal ini terlihat dari rendahnya kinerja pegawai yang ada, kurang baiknya pelayanan yang diberikan, rendahnya gaji yang diterima, maraknya praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) di kalangan PNS, tidak efektifnya pelaksanaan diklat pegawai, tidak jelasnya jenjang karier PNS dan masih banyak gambaran lainnya yang menunjukkan masih kurang bagusnya potret PNS di Indonesia. Gambaran tersebut memberikan indikasi adanya sesuatu yang salah dalam pengelolaan kepegawaian (PNS) di Indonesia yang berdampak kurang berdayagunanya PNS Indonesia.

Kurang berdayanya SDM aparatur tersebut tidak lepas dari sistem pengelolaan masa lalu yang penuh kelemahan, yang tercermin dalam pengaturan melalui Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian terutama dalam sistem pengangkatan pejabat struktural. Dalam penjelasan pasal 20 diatur bahwa untuk menjamin obyektivitas proses pengangkatan dalam jabatan melalui dua instrumen, yaitu Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan Daftar Urut Kepangkatan (DUK). Daftar Urut Kepangkatan (DUK) disusun dengan menggunakan ukuran senioritas dalam pangkat, jabatan, pendidikan dan pelatihan jabatan, masa kerja, dan umur. Dengan ukuran-ukuran tersebut jelas tidak akan mampu memotivasi seorang PNS untuk berprestasi, karena pangkat atau jabatan yang akan dicapai sangat tergantung pada lamanya pengabdianya kepada organisasi, bukan pada prestasi yang dihasilkan selama masa kerja dalam organisasi tersebut. Senioritas memang mencerminkan pengalaman dan memungkinkan bagi pegawai bersangkutan lebih cepat beradaptasi dalam sistem kerja dan jabatannya

2 ([http://pkmp-lanri.org/attachments/article/47/COMPETENCY% 20%20ASSESSMENT.pdf](http://pkmp-lanri.org/attachments/article/47/COMPETENCY%20%20ASSESSMENT.pdf) diakses tgl 15 Mei 2012 jam 14.20)

baru, namun kelemahannya adalah pejabat tersebut memiliki struktur pengalaman dan mindset yang relatif stabil/statis/rigid, sehingga kinerja pejabat dalam memimpin unit kerja dan mengelola program-programnya masih berdasarkan kebiasaan yang selama ini berjalan, tanpa banyak memperhatikan faktor efisiensi dan efektivitas kerja.

DP3 merupakan instrumen yang digunakan menilai PNS berdasarkan unsur: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Dari delapan unsur tersebut, hanya tiga yang berhubungan langsung dengan proses kerja seorang PNS, yaitu prestasi kerja, tanggung jawab, dan prakarsa. Sedangkan unsur lain cenderung pada penilaian atas interaksi PNS bersangkutan dengan lingkungan organisasinya. Dalam prakteknya, penilaian DP3 tersebut cenderung bersifat subyektif karena didasarkan pada persepsi pimpinan (pejabat penilai) atas pelaksanaan pekerjaan bawahannya (pejabat yang dinilai), sehingga penilaian kinerja PNS tersebut didasarkan pada kesan umum yang ditunjukkannya kepada organisasi/pimpinannya.

Adanya kelemahan-kelemahan tersebut menunjukkan bahwa Sistem pengembangan karier (terutama yang diatur dalam Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian) belum baik. Menurut Agustinus Sulistyoko<sup>3</sup>, Sistem pengembangan karir yang baik harus didasarkan pada prestasi kerja terukur dengan baik dan transparan. Oleh karena itu sistem pengembangan karier yang didasarkan pada senioritas atau DUK dan penilaian DP3 harus ditinggalkan.

Seorang pejabat struktural haruslah seorang yang memiliki kapasitas memadai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, sehingga untuk memilih seseorang pegawai untuk dipindahkan atau dipromosikan dalam suatu jabatan tertentu harus didasarkan pada pertimbangan yang tepat yang bisa memprediksi, bahwa yang bersangkutan benar-benar mampu menunjukkan kinerja yang baik dalam jabatan yang baru nantinya. Dari berbagai penelitian yang dilakukan para ahli Sudarmanto (2009:30) menuliskan bahwa: "Kompetensi merupakan atribut kualitas sumber daya

3 (<http://www.stialan.ac.id/Agustinus.pdf> diakses tanggal 15 Mei 2012 jam 14.15 wib)

manusia yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu". Oleh karena itu sudah saatnya pengembangan karier SDM aparatur juga didasarkan pada kompetensi, karena kompetensi mampu memprediksikan kinerja individu di masa mendatang.

## D. Kerangka Teoritis

### 1. Konsep Pengembangan Karier

Bernardin & Russel (1993:340) memberikan definisi pengembangan karier sebagai berikut:

*"Understanding career development in an organization requires an examination of two processes: how individuals plan and implement their own career goals (career planning), and how organizations design and implement their career development programs (career management)"*

Pengembangan karier dalam organisasi membutuhkan pengujian 2 proses, yaitu bagaimana individu karyawan merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karier mereka, dan bagaimana organisasi mendesain dan mengimplementasikan program pengembangan kariernya. Dalam konsep pengembangan karier akan mencakup perspektif personal (individu) dan organisasi.

Ditinjau dari persepektif personal, setiap individu pegawai berkepentingan dengan karier, karena karier akan menentukan masa depan dan proses perjalanan hidup dalam pekerjaan atau profesi yang ditekuninya. Karier seseorang dapat dilihat dari perkembangan atau kemajuannya dalam memperoleh atau mendapatkan jabatan dan kepangkatan atau ketugasan. Seseorang akan dinilai memiliki karier baik apabila selama riwayat pekerjaannya seseorang tersebut memperoleh jabatan atau kepangkatan prestisius dan didambakan banyak orang. Sebaliknya seseorang akan dinilai tidak memiliki karier yang baik apabila orang tersebut tidak memiliki jabatan atau kepangkatan yang dipandang prestisius dan dihargai banyak orang..

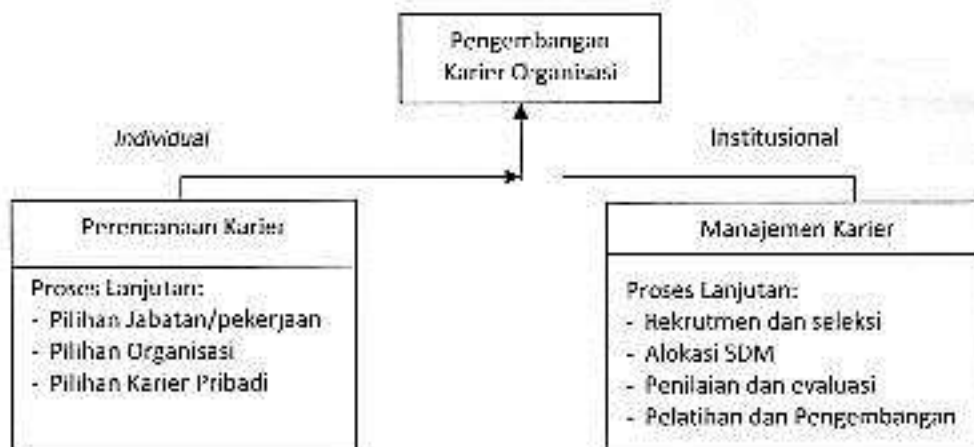
Masyarakat pada umumnya menjadikan karier sebagai salah satu ukuran menilai keberhasilan hidup seseorang. Hal itu dikarenakan pada setiap

peningkatan karier yang berimplikasi pada perubahan tugas dan tanggung jawab yang semakin berat serta kewenangan yang semakin luas, akan disertai dengan peningkatan penerimaan/kompensasi. Dengan semakin tingginya penerimaan/kompensasi tersebut, maka pegawai bersangkutan akan memiliki status ekonomi dan sosial di masyarakat yang semakin baik pula. Setiap pegawai merasa penting mengembangkan kariernya, sehingga hal tersebut menjadi salah satu pertimbangan menentukan bagi seseorang untuk bertahan atau keluar, bahkan menjadi pertimbangan pada saat memutuskan bekerja pada (masuk menjadi bagian dari) suatu organisasi/perusahaan.

Dari perspektif organisasi, karier menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena melalui manajemen karier yang baik organisasi/perusahaan menetapkan bagaimana memilih orang-orang yang kompeten menduduki jabatan/posisi yang tepat sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan sukses. Manajemen karier merupakan proses organisasi yang meliputi usaha mempersiapkan, mengimplementasikan, dan memonitor rencana-rencana karier yang dibuat masing-masing individu, untuk diintegrasikan di dalam system karier yang dikembangkan organisasi. Sedangkan system pengembangan karier merupakan usaha yang direncanakan secara formal dan terorganisasi untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karier individu dengan permintaan kebutuhan tenaga kerja secara organisasional.

Pengembangan karier yang disusun organisasi sudah seharusnya memasukkan dua perspektif tersebut, sehingga mampu memenuhi harapan individu sekaligus memberikan kemampuan bagi organisasi menjawab berbagai tantangan perubahan eksternal. Sehubungan dengan hal tersebut Bernardin & Russel mengemukakan model pengembangan karier yang mengintegrasikan perencanaan karier individu dengan manajemen karier organisasi seperti ditunjukkan dalam gambar 1.

Gambar 1  
Model Pengembangan Karier dalam Organisasi



Sumber: Bernardini & Russell (1993:341)

Dalam konsep pengembangan karier terdapat 3 (tiga) pengertian yang saling berhubungan, yaitu: perencanaan karier, manajemen karier dan jalur karier. Perencanaan karier merupakan usaha sengaja yang dilakukan individu untuk menjadi lebih sadar atas kemampuan, minat, nilai, kesempatan/peluang, hambatan, dan pilihan berkaitan dengan karier serta berbagai konsekuensinya. Dengan kata lain perencanaan karier meliputi usaha mengidentifikasi karier yang menjadi tujuan dan penentuan rencana mencapai tujuan/karier tersebut.

Proses integrasi perencanaan karier individu ke dalam manajemen karier organisasional terwujud melalui kesediaan individu dalam memanfaatkan peluang karier yang tersedia secara tepat. Pandangan tradisional bahwa perencanaan pengembangan karier disusun dan ditetapkan oleh organisasi/perusahaan secara sepihak sudah seharusnya diubah dengan pemahaman bahwa setiap orang bertanggung jawab dan dapat menentukan arah atas pengembangan atau kemajuan kariernya sesuai dengan minat, bakat, dan kemampuannya masing-masing. Maka yang penting dilakukan organisasi adalah menyediakan jalur atau pola

karier, yaitu jalur yang menghubungkan posisi jabatan satu dengan jabatan lain dalam lingkungan organisasi.

Jalur karir merupakan sarana yang mampu mengakomodasi kebutuhan informasi peluang karir bagi para pegawai sehingga dapat membantu mereka mendapatkan kejelasan arah karir, menetapkan sasaran karir, mengetahui persyaratan dari jabatan yang ditujunya, dan menimbulkan motivasi melakukan usaha-usaha yang diperlukan agar dapat mencapai sasaran karirnya yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas serta memberikan kepuasan kerja bagi pegawai bersangkutan. Dengan demikian pegawai juga dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia organisasi oleh T. Hari Handoko (1998:239) diberikan istilah sebagai pengembangan SDM internal yang diimplementasikan melalui 3 cara, yaitu: penataran (upgrading), pemindahan (transferring) dan Pengangkatan (promoting). Melalui program penataran (upgrading) para pegawai yang memegang posisi sekarang akan dididik, dilatih, atau dikembangkan untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik sesuai permintaan keadaan tertentu. Program pemindahan (transferring) dilakukan untuk memindahkan pegawai dari posisi yang kurang disenangi dalam organisasi ke posisi lain yang lebih memuaskan kebutuhannya. Sedangkan program pengangkatan (promoting) dilaksanakan untuk memindahkan pegawai dari tingkat jabatan lebih rendah ke tingkat jabatan lebih tinggi. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Bernardin & Russell yang tercermin dari gambar 1 di atas, bahwa program pendidikan dan pelatihan merupakan proses lanjutan dari kebijakan manajemen karir yang disusun organisasi.

Pendidikan dan latihan dilaksanakan untuk mempersiapkan agar pegawai memiliki persyaratan yang diminta dalam jabatan baru berkaitan dengan transfer dan promosi yang direncanakan oleh pegawai secara individual maupun untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dalam hal ini persyaratan yang harus dimiliki pegawai untuk menduduki jabatan diorientasikan pada kompetensi. Pada saat seorang pegawai mengharapkan dimutasikan atau dipromosikan ke jabatan tertentu yang

belum pernah dipegang sebelumnya, maka yang bersangkutan harus mempersiapkan diri memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan jabatan baru. Pada sisi lain, apabila seorang pegawai mengharapkan memperoleh promosi dalam bidang pekerjaan yang sama, maka yang bersangkutan harus mempersiapkan dirinya memiliki kompetensi lebih tinggi pada tugas-tugas jabatan dari pada yang pernah dilakukan sebelumnya. Kedua situasi tersebut membutuhkan pendidikan pelatihan mengakuisisi segera kompetensi yang dituntut dalam jabatan yang dikehendaki oleh pegawai bersangkutan.

## 2. Konsep Kompetensi

Sehubungan dengan pengertian kompetensi, Kupper & Pathe (dalam Hastho Joko N,<sup>4</sup> menuliskan:

*"Competencies as ability of student/worker enabling him to accomplish tasks adequately, to find solution and to realize them in work situation. These qualifications should be expressed in term of knowledge, skills, and attitude"*

Sedangkan Dobson (dalam Purnawawati<sup>5</sup> berpendapat:

*"A competency is defined in terms of what a person is required to do (performance), under what conditions it is to be done (conditions) and how well it is to be done (standards)".*

Kompetensi adalah kemampuan seseorang yang memungkinkannya menyelesaikan pekerjaan dengan baik, untuk menemukan solusi dan mewujudkannya dalam situasi pekerjaan. Kualifikasi tersebut ditunjukkan melalui pengetahuan, keterampilan dan sikap. Kompetensi didefinisikan sebagai ketentuan apa yang diminta untuk dilakukan (kinerja), dengan kondisi (conditions) apa itu dilakukan dan seberapa baik (standard) hal itu dilakukan.

---

4 <http://isid.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/12055158.pdf> diakses tanggal 10 Mei 2012 jam 13.40 wib)

5 [http://elektro.unm.ac.id/jurnal/Jurnal\\_MEDTEK\\_Vol.3\\_No.2\\_Oktober\\_2011\\_pdf/Jurnal%20Bu%20Purnawawati.pdf](http://elektro.unm.ac.id/jurnal/Jurnal_MEDTEK_Vol.3_No.2_Oktober_2011_pdf/Jurnal%20Bu%20Purnawawati.pdf) diakses tanggal 15 Mei 2012 jam 15.35 wib)

Kompetensi yang dimiliki SDM dalam suatu organisasi/perusahaan akan menentukan kualitas SDM yang dimiliki dimana pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif perusahaan itu sendiri.

Spencer and Spencer, (1993 : 9) menuliskan pengertian kompetensi sebagai:

*"an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion - referenced effective and or superior performance in a job or situation".*

Underlying characteristics mengandung makna bahwa kompetensi adalah bagian dari kepribadian mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Causally related memiliki arti bahwa kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan Criterion referenced mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Jadi Kompetensi adalah karakteristik mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Menurut Spencer and Spencer (1993 : 10) kompetensi memiliki karakteristik yang terdiri dari:

1. **Motives**, adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan seseorang sehingga ia melakukan tindakan. Motives adalah "drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others". Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam " feedback " memperbaiki dirinya.
2. **Traits**, adalah watak yang mempengaruhi bagaimana seseorang merespon berbagai informasi dan situasi serta kemudian berperilaku dengan cara tertentu. Watak seseorang ditunjukkan melalui kepercayaan diri, control diri, ketabahan atau daya tahan.

3. **Self Concept**, adalah sikap, nilai dan citra diri yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu.
4. **Knowledge**, adalah informasi atau pengetahuan yang dimiliki seseorang dibidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
5. **Skills**, adalah kemampuan melaksanakan suatu tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

Jadi kompetensi adalah segala pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya yang menyebabkan seseorang pemegang suatu jabatan mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya dan memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan organisasi.

Untuk penerapan pendekatan kompetensi dalam organisasi, maka akan dijumpai peristilahan kompetensi inti organisasi, kompetensi jabatan, dan kompetensi individu (Hamel & Prahalad dalam Sudarmanto, 2009:158-163). Kompetensi inti organisasi merupakan kombinasi unik dari spesialisasi bisnis, inti tugas dan human skill yang memberikan ekspresi pada karakter tertentu organisasi. Setiap organisasi memiliki karakteristik tertentu yang dapat dijadikan kompetensi inti organisasi untuk menjadi dasar dalam pengembangan kompetensi individu atau sumber daya manusia. Kompetensi inti organisasi dibentuk dari strategi organisasi yang tercermin dalam rencana strategis organisasi dan lingkungan strategis organisasi. Dengan demikian kompetensi inti organisasi bersifat spesifik, genuine, dan tidak dapat dicopy oleh lembaga lain. Artinya, keberhasilan kompetensi inti organisasi pada organisasi tertentu belum tentu sukses kalau diterapkan pada organisasi lain yang berbeda visi dan misinya maupun lingkungan strategisnya.

Kompetensi jabatan adalah kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan tertentu, sehingga jabatan tersebut nantinya dapat diampu/dipangku oleh seseorang yang memenuhi persyaratan jabatan. Penentuan kompetensi jabatan didasarkan pada ketugasan jabatan itu dan dalam penyusunan

juga diderivikasi dari kompetensi inti organisasi. Kompetensi jabatan memiliki kaitan dengan ukuran atau criteria kursi jabatan, sehingga memiliki spesifikasi tertentu pada level atau skala tertentu. Semakin tinggi level jabatannya semakin tinggi pula level kompetensi yang dibutuhkan. Kompetensi individu atau sumber daya manusia merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seseorang untuk menduduki jabatan tertentu di mana telah terdapat persyaratan kompetensi jabatan, maka individu juga harus memiliki kompetensi sesuai persyaratan. Dengan demikian ada kesesuaian atau kecocokan antara kompetensi jabatan dengan kompetensi individu. Semakin cocok individu dengan standar kompetensi jabatan tertentu, akan semakin berhasil seseorang dalam jabatan tersebut.

## **E. Pembahasan**

Pemerintah Pusat mulai memasukkan konsep kompetensi ke dalam pengelolaan SDM aparatur melalui Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 Pasal 17 Ayat (2) ditetapkan bahwa "Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.

Ketentuan Pasal 17 Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tersebut di atas menunjukkan bahwa untuk pengangkatan PNS dalam suatu jabatan, kompetensi dan prestasi kerja merupakan faktor yang harus dipertimbangkan terlebih dahulu sebelum jenjang pangkat PNS yang bersangkutan. Selanjutnya kebijakan yang terkait dengan pengangkatan PNS dalam jabatan diatur melalui Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan struktural yang kemudian diperbarui melalui Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural merupakan aturan teknis atas Undang-Undang Pokok Kepegawaian, yang memperkuat kedudukan kompetensi dalam persyaratan pengangkatan PNS dalam jabatan struktural. Hal tersebut jelas tertuang dalam Pasal 5 yang menetapkan, bahwa persyaratan untuk diangkat dalam jabatan struktural meliputi: (1) Kepemilikan status sebagai PNS; (2) Paling rendah menduduki pangkat satu tingkat di bawah jenjang pangkat yang dipersyaratkan; (3) Memenuhi kualifikasi dan tingkat pendidikan tertentu; (4) Dalam dua tahun terakhir, semua unsur dalam DP3 bernilai baik; (5) Mempunyai kompetensi jabatan yang diperlukan; dan (6) Dinyatakan sehat secara jasmani dan rohani.

Persyaratan-persyaratan tersebut merupakan persyaratan umum dalam pengisian semua jabatan struktural di lingkungan instansi pemerintah di Indonesia. Kepemilikan status PNS merupakan syarat utama menduduki jabatan, sehingga jabatan struktural di pemerintahan di Indonesia merupakan jabatan karier yang hanya bisa diisi oleh PNS.

Persyaratan pangkat menjadi hal penting untuk bisa menduduki jabatan struktural yang diceminkan dalam syarat kedua. Dari sini dapat diketahui bahwa sistem pengembangan karier masih berjenjang dengan memperhatikan pangkat, sehingga apabila yang bersangkutan mampu mencapai pangkat tertentu, maka akan terbuka kesempatan untuk menduduki jabatan struktural.

Syarat ketiga menunjukkan bahwa pejabat struktural dituntut untuk memiliki latar belakang pendidikan yang memadai. Asumsi yang digunakan adalah bahwa pelaksanaan tugas pokok dan fungsi jabatan selalu membutuhkan logika-logika keilmuan tertentu.

Syarat keempat didasarkan pada asumsi bahwa kinerja yang dicapai dalam jabatan sebelumnya menentukan kinerja yang bersangkutan dalam jabatan selanjutnya. Namun apabila ukuran kinerja tersebut dilihat dari DP3, maka perlu dilakukan evaluasi agar unsur-unsur yang dinilai dapat mencerminkan kriteria yang dapat diukur secara obyektif dan adil.

Syarat kelima menunjukkan bahwa setiap jabatan membutuhkan standar kompetensi tertentu, dan calon pejabat harus memenuhi standar

tersebut ketika diangkat dalam jabatan struktural tersebut. Apabila tidak/ belum memenuhi maka calon pejabat akan diikutkan dalam diklat atau dipertimbangkan kembali pemilihannya.

Syarat keenam berfungsi memastikan bahwa calon pejabat harus bisa melaksanakan tugas-tugasnya semenjak diangkat sampai diberhentikan, tanpa terganggu oleh penyakit fisik atau gangguan psikis lainnya. Dari ketentuan-ketentuan tersebut ternyata tidak sepenuhnya berbasis kompetensi, karena masih mempertimbangkan pangkat dan DP3.

Badan Kepegawaian Negara kemudian menindaklanjuti ketentuan-ketentuan dalam Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural dengan mengeluarkan Peraturan Kepala BKN No. 43 Tahun 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Dalam Peraturan Kepala BKN No. 43 Tahun 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil tersebut diatur secara rinci standar kompetensi bagi jabatan struktural eselon I, II, III dan IV, sehingga bisa menjadi dasar melakukan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam jabatan struktural dan menjadi acuan dalam penyelenggaraan diklat di berbagai instansi pemerintah di Indonesia. Kompetensi terdiri dari kompetensi umum dan kompetensi khusus. Kompetensi umum diperoleh melalui pendidikan formal maupun diklat kepemimpinan, sedangkan kompetensi khusus diperoleh melalui diklat teknis yang jenisnya ditentukan oleh Pembina Kepegawaian di Instansi masing-masing.

Selanjutnya terkait dengan prinsip profesionalisme sesuai standar kompetensi, Badan Kepegawaian Negara telah mengeluarkan Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS. Dalam keputusan tersebut ditegaskan agar setiap instansi pemerintah menyusun Standar Kompetensi Jabatan Struktural di lingkungan masing-masing, sehingga dapat menjamin obyektivitas dan kualitas berkaitan dengan pengangkatan PNS dalam jabatan struktural. Dalam keputusan tersebut juga diuraikan langkah-langkah dalam menyusun standar kompetensi, mulai dari identifikasi uraian jabatan, penentuan kompetensi dasar, perumusan kompetensi bidang, sampai dengan penetapan standar kompetensi. Melalui peraturan tersebut

BKN mendorong Pemerintah Daerah menyusun standar kompetensi untuk setiap jabatan struktural pada eselon II, III dan IV di lingkungannya masing-masing.

Terdapat perbedaan antara Peraturan Kepala BKN No. 43 Tahun 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil dengan Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Struktural PNS. Dalam Peraturan Kepala BKN No. 43 Tahun 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil menunjukkan bahwa pemerintah menetapkan kebijakan sertifikasi, yang berarti melalui badan sertifikasi akan dikeluarkan sertifikat bagi pegawai yang dinyatakan lulus dalam proses pengujian kompetensi dan karena itu layak menduduki jabatan tertentu. Dalam hal ini BKN dan BKD berfungsi sebagai badan sertifikasi (*assessment center*) di tingkat pusat dan daerah. Sedangkan dengan Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Struktural PNS, pemerintah menetapkan kebijakan menggunakan profil kompetensi. Penerapan profil kompetensi dalam hal ini berarti untuk setiap jabatan ditentukan jenis kompetensinya dan diberikan bobot, karena setiap eselon IV, III dan II memiliki kebutuhan kompetensi dengan bobot berbeda. Dengan metode pengukuran yang berbeda kedua peraturan tersebut menjadi terkesan overlap dan sekaligus menunjukkan sikap pemerintah (BKN) yang mendua. Kedua kebijakan tersebut juga belum dilengkapi dengan petunjuk teknis, sehingga Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah belum dapat mengimplementasikan.

Masih dalam upaya mewujudkan kompetensi sebagai dasar pengembangan karier SDM aparatur, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang semangatnya juga untuk mengisi dan mengembangkan kompetensi calon pemangku jabatan struktural melalui Diklat. Dalam pasal 8 ditetapkan bahwa Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan

dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan tersebut terdiri dari: Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis.

Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklatpim terdiri dari: (a) Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV; (b) Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III; (c) Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II; (d) Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Sedangkan jenis dan jenjang Diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional yang bersangkutan. Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Diklat Teknis tersebut dapat dilaksanakan secara berjenjang, dimana jenis dan jenjang Diklat Teknis tersebut ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan. Sementara itu kurikulum Diklat disusun dengan mengacu pada standar kompetensi jabatan, yang prosesnya penyusunannya haruslah melibatkan berbagai pihak antara lain pengguna lulusan, penyelenggara Diklat, peserta dan alumni diklat.

Pada tahun 2002 telah dikeluarkan Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, yang menetapkan bahwa: "Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali serta dianggap telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut" (pasal 7 ayat 2). Ketentuan tersebut menegaskan keharusan dilakukan proses sertifikasi terhadap kompetensi jabatan struktural, yang bisa

diperoleh setelah yang bersangkutan dinyatakan lulus dalam pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang relevan.

## **F. Kesimpulan dan Saran**

Dari berbagai peraturan/ketentuan perundangan yang telah dibahas menunjukkan bahwa sebenarnya pengembangan karier SDM aparatur sudah mengarah kepada implementasi yang berbasis kompetensi. Dengan ditetapkannya berbagai peraturan tentang pengangkatan pejabat struktural telah menunjukkan usaha pemerintah untuk menjamin kualitas SDM aparatur dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Namun adanya sikap yang mendua, kelemahan dari segi konseptual dan ketiadaan petunjuk teknis dalam penyusunan standar kompetensi menjadi hambatan bagi implementasi pengembangan karier SDM aparatur berbasis kompetensi. Penguatan dari segi konseptual dapat diupayakan melalui kajian akademis maupun praktis, dengan melibatkan berbagai pihak yang memiliki kapasitas untuk itu, sehingga dapat dihasilkan petunjuk teknis yang dapat menjadi pedoman bagi seluruh instansi pusat maupun daerah untuk melaksanakannya.

Dalam petunjuk teknis tersebut hendaknya dituangkan bagaimana setiap instansi menjabarkan secara tuntas seluruh jabatan struktural yang ada dalam lingkungan kerjanya masing-masing beserta standar kompetensi masing-masing jabatan tersebut. Standar kompetensi dalam hal ini menyangkut: kompetensi inti, kompetensi penunjang maupun kompetensi spesifik. Kompetensi inti bisa meliputi: kepemimpinan, kecerdasan, kemampuan manajerial, dan kompetensi teknis dan lain-lain. Kompetensi penunjang bisa meliputi: berpikir konseptual, kualitas personal, kemampuan bekerja sama dengan orang lain, penguasaan teknologi computer, dan lain-lain. Kompetensi spesifik bisa meliputi: pengetahuan dan keterampilan tentang praktek yang berkaitan dengan tugas pokok instansi masing-masing. Oleh karena itu setiap instansi pusat ataupun daerah akan menjabarkan secara spesifik, menyangkut standar

kompetensi yang dibutuhkan dalam setiap jabatan struktural yang ada (eselon I-IV), agar match dengan visi dan misinya masing-masing.

Selanjutnya juga harus ditetapkan program-program pendidikan dan latihan yang diperlukan untuk memperoleh kompetensi tertentu, termasuk persyaratan-persyaratan yang diperlukan untuk mengikuti program tersebut, pelaksanaannya, pengujiannya dan sebagainya.

Banyak hal yang perlu dikaji dan dibenahi menyangkut sistem pendidikan dan latihan, agar tujuan pengembangan karier yang didasarkan pada kompetensi benar-benar dapat diwujudkan.

Langkah berikutnya adalah sosialisasi kepada semua SDM aparatur yang tujuannya adalah:

1. Merubah mindset para SDM aparatur bahwa agar dapat naik jabatan diperlukan persyaratan kompetensi tertentu melalui proses assessment guna memperoleh sertifikasi, sehingga kenaikan jabatan tidak lagi didasarkan pada DUK.
2. Memberi kejelasan tentang arah karier yang bisa diperoleh oleh setiap SDM aparatur, sehingga mampu memberikan motivasi bagi pengembangan karier mereka.

Sebagai konsekuensi dihapuskannya DUK sebagai dasar pengangkatan dalam jabatan struktural, maka proses pengujian kompetensi dapat diawali dari inisiatif SDM aparatur. SDM aparatur yang menginginkan memperoleh jabatan tertentu, wajib mempelajari persyaratan kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatan tersebut, kemudian melakukan self assessment atas kompetensi yang dimilikinya. Apabila yang bersangkutan: (a) belum memiliki kompetensi yang dipersyaratkan, maka wajib mengikuti program pendidikan dan pelatihan untuk bisa segera mengakuisisi kompetensi-kompetensi tersebut. Hasil kelulusan dalam ujian kompetensi tertentu dapat diajukan sebagai syarat untuk menduduki jabatan struktural tertentu; (b) merasa sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan, maka bisa langsung mengikuti ujian kompetensi. Apabila yang bersangkutan dinyatakan lulus, maka hasil ujian tersebut bisa diajukan sebagai syarat

menduduki jabatan struktural tertentu. Namun apabila dinyatakan tidak lulus, maka yang bersangkutan harus mengikuti program pendidikan dan latihan terlebih dahulu sampai dinyatakan lulus dalam ujian kompetensi. Motivasi untuk terus maju dan berkembang menjadi faktor yang sangat menentukan pengembangan karier seorang SDM aparatur, sehingga yang bersangkutan harus melakukan evaluasi diri untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya, menetapkan strategi pengembangan karier pribadinya untuk mencapai pengembangan karier yang ingin dicapainya.

Upaya untuk mengimplementasikan pengembangan karier SDM aparatur berbasis kompetensi harus terus dilakukan, agar tujuan reformasi birokrasi dapat dicapai yaitu terwujudnya peningkatan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin & Russel, 1993. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Handoko, T. Hani, 1998. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Joko N, Hastho. Urgensi Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi. *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 1 No.2 Januari 2005 <http://isjd.pdii.tpi.go.id/admin/jurnal/12055158.pdf> diakses tgl 10 Mei 2012 jam 13.40 wib
- Labolo, Muhadam. Reformasi Birokrasi dan Implementasi *Good Governance*. *Jurnal "Dialog Kebijakan Publik"* Edisi 3 / September / 2011 ISSN 1979-3499 <http://inipublik.kominfo.go.id/download.php?i=3877ibabb97f4001e12be2e3845c81f9.pdf> diakses tgl 7 Mei 2012 jam 12.45 wib
- Marsono. *Competency Assessment : Langkah Strategis Dalam Peningkatan Kualitas SDM Pelayanan Publik*. <http://pkmp-lanri.org/attachments/article/47/COMPETENCY%20%20ASSESSMENT.pdf> diakses tgl 15 Mei 2012 jam 14.20 wib
- Purnawawati. Peningkatan Kemampuan Melalui Pelatihan Berbasis Kompetensi (Competency-Based Training) Sebagai Suatu Proses Pengembangan Pendidikan Vokasi. [http://elektro.unm.ac.id/jurnal/Jurnal\\_MEDTEK\\_Vol.3\\_No.2\\_Oktober\\_2011.pdf/Jurnal%20Bu%20Purnawawati.pdf](http://elektro.unm.ac.id/jurnal/Jurnal_MEDTEK_Vol.3_No.2_Oktober_2011.pdf/Jurnal%20Bu%20Purnawawati.pdf) diakses tanggal 15 Mei 2012 jam 15.35 wib
- Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signa, 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sulistiyani, Ambar Teguh (Editor), 2004. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Sulistyo, Agustinus. *Sistem Pendayagunaan SDM Aparatur*. <http://www.stislan.ac.id/Agustinus.pdf> diakses tanggal 15 Mei 2012 jam 14.15 wib.
- Peraturan Perundangan:  
Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian

Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural

Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural

Keputusan Kepala BKN No. 43 Tahun 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil

Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Struktural PNS

**Laman:**

Reformasi Birokrasi Menpan (Rakemas MA 10-14 Oktober 2010) <http://badilag.net/data/ARTIKEL/REFORMASI%20BIROKRASI%20MA-1.pdf> diakses tgl 7 Mei 2012 jam 13.20 wib

