



114 B.3

JURNAL ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH

ISSN. 1829-5193

Volume I, Edisi ke-10 2010

**MUTU PENDIDIKAN, IMPLIKASI DAN STRATEGI PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA PADA BIROKRASI PEMERINTAHAN**

Awaluddin Tjalla

**PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PROGRAM NASIONAL
PEMBERDAYAAN MASYARAKAT (PNPM) MANDIRI PERKOTAAN
DI KABUPATEN SUMEDANG**

Mu'min Ma'ruf

PENGUATAN KELEMBAGAAN DESA

James Robert Pualillin

**REFORMASI BIROKRASI DENGAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI**

Dyah Kusumastuti

**PENGEMBANGAN ORGANISASI PEMERINTAHAN DAERAH
DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK DI KABUPATEN MUNA
PROVINSI SULAWESI TENGGARA**

Adi Jaya Purnama

**ETIKA PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR DINAS KEPENDUDUKAN
DAN CATATAN SIPIL KABUPATEN MUNA**

Hayril Samandi

**STRATEGI PEMERINTAH KOTA GORONTALO
DALAM MENYELENGGARAKAN PEMERINTAHAN WIRSAUSAHA**

Jusuf Bahtiar Arbie

**EFEKTIVITAS PERAN CAMAT DALAM PELAKSANAAN
KOORDINASI PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN KECAMATAN
DI KABUPATEN SUMBA TIMUR PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

Wilhelmus Lamba

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI**

JURNAL ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH

ISSN. 1829-5193

Volume I, Edisi ke-10 2010

Pembina

H.I.Nyoman Sumaryadi

Penasehat

Sadu Wasistiono, Dedy Riandono,
Bernard Rondonuwu

Penanggungjawab

Tjahya Supriatna

Pimpinan Redaksi

James Robert Pualillin

Anggota Redaksi

Nurbaiti, Supardan Modeong,
Trimurti Santosa, M.S. Iskandar,
Megandaru W Kawuryan, Hasbullah

Staf Redaksi

Irsani Baharsyah, Agustin Firstyowati,
Sekti Solichatun, Abdul Hamid, Sudibyo,
Mey Hendarti, Mudding

Redaksi Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah

Campus Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

II. Ampera Raya Cilandak Timur
Jakarta Selatan 12560

Email : ppsiipjakarta@gmail.com

Telp : (021) 7806602

Faks : (021) 7891993

Pengantar Redaksi

Para pembaca yang terhormat, dalam kesempatan kali ini Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah kembali terbit dengan tema pokok tentang pelayanan publik baik mencakup konsep maupun berbagai hasil penelitian. Konsep dan hasil penelitian merupakan pengembangan dan pendalaman dari berbagai studi yang dikaji secara khusus dalam bidang administrasi pemerintahan daerah.

Tulisan yang kami sajikan disesuaikan dengan standar Jurnal Ilmiah dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi DEPDIKNAS. Kepada para pengurus Jurnal Ilmiah, oleh Dikti diminta untuk terus meningkatkan kualitas Jurnal, agar dapat memberikan kontribusi keilmuan secara nasional dan internasional.

Sebagaimana jurnal ilmiah lainnya, redaksi secara rutin melakukan diskusi dan rapat redaksi, untuk memutuskan pemuatan artikel yang telah masuk pada meja redaksi. Sehubungan dengan itu, maka diputuskan delapan tulisan yang dapat diterbitkan. Materi tulisan diawali dengan judul "Mutu Pendidikan, Implikasi dan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Birokrasi Pemerintahan" oleh Awaluddin Tjalla; kedua "Partisipasi Masyarakat Dalam Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Perkotaan Di kabupaten Sumedang" oleh Mu'min Ma'ruf; ketiga "Penguatan Kelembagaan Desa" oleh James Robert Pualillin; keempat "Reformasi Birokrasi Dengan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi" oleh Dyah Kusumastuti; kelima "Pengembangan Organisasi Pemerintahan Daerah Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kabupaten Muna Provinsi Sulawesi Tenggara" oleh Adi Jaya Purnama; keenam "Etika Pelayanan Publik Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Muna" oleh Hayril Samandi; ketujuh "Strategi Pemerintah Kota Gorontalo Dalam Menyelenggarakan Pemerintahan Wirausaha" oleh Jusuf Bahtiar Arbie; kedelapan "Efektivitas Peran Camat Dalam Pelaksanaan Koordinasi Penyelenggaraan Pemerintahan Kecamatan Di Kabupaten Sumba Timur Provinsi Nusa Tenggara Timur" oleh Wilhelmus Lamba; serta diakhiri resensi buku "Kapitalisme Birokrasi, Kritik *Reinventing Government* Osborne-Gaebler" oleh Bernadus Luan Kali.

Keseluruhan materi yang disajikan dalam jurnal ini, diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah wawasan informasi dan pengetahuan, bagi ilmunan, praktisi, dan pecinta kajian Ilmu Pemerintahan. Selamat membaca, dukungan dan partisipasi Bapak/Ibu sangat kami harapkan.

Salam,
Redaksi

Daftar Isi

Pengantar Redaksi Daftar Isi

Mutu Pendidikan, Implikasi Dan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Birokrasi Pemerintahan	1-9
<i>Oleh : Awaluddin Tjalla</i>	
Partisipasi Masyarakat Dalam Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Perkotaan Di Kabupaten Sumedang	10-22
<i>Oleh : Mu'min Ma'ruf</i>	
Penguatan Kelembagaan Desa	23-30
<i>Oleh : James Robert Pualillin</i>	
Reformasi Birokrasi Dengan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	31-41
<i>Oleh: Dyah Kusumastuti</i>	
Pengembangan Organisasi Pemerintahan Daerah Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kabupaten Muna Provinsi Sulawesi Tenggara	42-50
<i>Oleh: Adi Jaya Purnama</i>	
Etika Pelayanan Publik Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Muna	51-60
<i>Oleh: Hayril Samandi</i>	
Strategi Pemerintah Kota Gorontalo Dalam Menyelenggarakan Pemerintahan Wirausaha	61-76
<i>Oleh: Jusuf Bahtiar Arbie</i>	
Efektivitas Peran Camat Dalam Pelaksanaan Koordinasi Penyelenggaraan Pemerintahan Kecamatan Di Kabupaten Sumba Timur Provinsi Nusa Tenggara Timur	77-102
<i>Oleh: Wilhelmus Lamba</i>	
Kapitalisme Birokrasi, Kritik <i>Reinventing Government</i> Osborne-Gaebler (Resensi Buku)	103-104
<i>Oleh: Bernadus Luan Kali</i>	

Pedoman Penulisan Artikel Jurnal

PENGUATAN KELEMBAGAAN DESA

Oleh : James Robert Pualillin*

Abstract: Village as “self governing Society” has to be existed as local government community with its uniqueness based on its origin and customs and traditions. As a community based on customs and traditions with its traditional characteristic, institutions which are at village cannot able to move dynamically in order to push the village to be more modern and self sustainable. The Village is in a dilemmatic position between demand of a dynamic change of government and its traditional position. In one hand there are pressure and demand so that the village possess acceleration's ability and responsive to the demand of government change to be more modern and self sustainable, in other hand the village is enslaved by its own disability, both in human and financial resources aspect, in order to response those demand and dynamic change. Finally the village in that static condition is disposed to be left behind in every change. By strengthening the institutions which are in the village, it can be expected that the static condition can be changed toward a more dynamic ad self sustainable movement without leaving behind the especial characteristic of the village as traditional community with its own origin.

Key Words : Village, Backward, Strengthening Institution

PENDAHULUAN

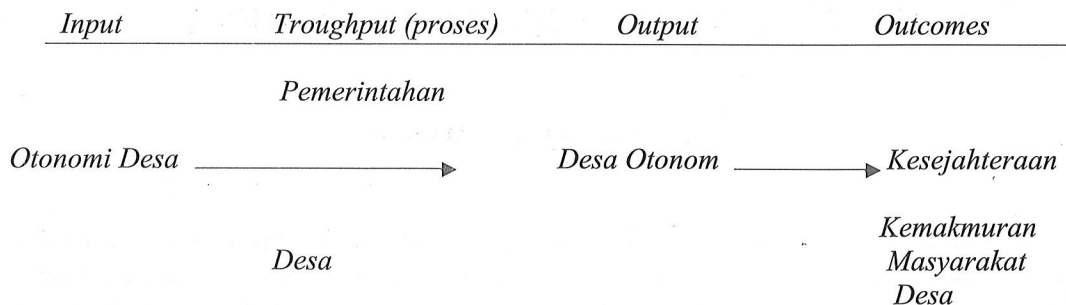
Kebijakan dan penguatan lembaga demokrasi desa dimaksudkan untuk dijadikan suatu pemikiran yang berkaitan dengan langkah-langkah pemberdayaan desa, tentunya dimaksudkan agar penyelenggaraan pemerintahan desa dapat lebih berdaya dalam angka penyelenggaraan pemerintahan secara umum. Otonomi yang dimiliki desa adalah otonomi asli yang ada dan berkembang serta tumbuh dalam penyelenggaraan pemerintahan di desa, dengan demikian sebagai hak asli yang tumbuh dalam masyarakat desa, otonomi desa hendaknya tidak dimaknai sebagai sesuatu

kemenangan atau tujuan akhir, tetapi disadari sebagai alat untuk mencapai tujuannya yaitu Desa Otonom, artinya desa yang mampu mengatur dan mengurus rumah tangganya untuk pencapaian kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat desanya, seperti pada skema di bawah ini : (Ndraha: 2000)

Ada beberapa ciri yang menandai suatu desa yang telah otonom, dimana desa merupakan suatu masyarakat hukum, artinya bahwa masyarakat desa adalah pelaku-pelaku hukum (subyek hukum), yang memiliki kemauan untuk taat dan patuh kepada hukum positif, sehingga perilaku dan tindak tanduknya mencerminkan

Email: jpualillin@yahoo.com. Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Kementerian Dalam Negeri, Jl. Ampera Raya, Cilandak Timur, Jakarta Selatan 12560

Skema Desa Otonom



sebagai masyarakat yang teratur, dinamis dan berkembang sesuai dengan kaidah dan norma-norma yang berlaku dalam tata kehidupan masyarakat desa. Desa juga diartikan sebagai suatu unit ekonomi publik, artinya bahwa nilai tambah yang terjadi sebagai akibat proses ekonomi yang terjadi di desa, akan memberi dampak positif bagi pendapatan masyarakat desa yang tentunya akan berdampak bagi kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat desa itu sendiri.

Pada sisi lain desa sebagai lingkungan budaya, artinya bahwa desa mempunyai sistem tata nilai tertentu dengan karakteristik dan watak kepribadian yang menunjukkan kekhasannya, yang dapat dijadikan panutan dan pedoman bagi tata kehidupan masyarakat desa. Sistem tata nilai yang dimiliki tersebut harus mampu untuk dijabarkan dan diterapkan dalam setiap sendi-sendi dan pola perilaku masyarakatnya. Lebih lanjut desa adalah ruang hidup, artinya desa merupakan ruang hidup yang tidak berlaku sesaat tapi ada dan tetap eksis selama masyarakat desa itu ada, sehingga desa harus dapat kita wariskan secara bertanggung jawab kepada anak cucu kita yang akan hidup dan tumbuh serta berkembang dalam ruang hidup itu. Untuk itu setiap pola tindakan kita harus mampu memelihara dan menjaga kelestarian dan kelangsungan lingkungan desa kita, demi kelangsungan generasi berikut yang akan hidup di lingkungan desa tersebut. Desa juga merupakan sub sistem politik nasional, ini

berarti bahwa desa merupakan bagian dari keluarga besar Negara Kesatuan Republik Indonesia, sehingga dengan kesadaran tersebut nilai-nilai persatuan dan kesatuan serta nilai-nilai kebangsaan juga harus tumbuh dan berkembang secara baik dalam kehidupan bermasyarakat, bernegara dan berpemerintahan di desa.

Berangkat dari pemahaman di atas, maka suatu keharusan dan kesadaran bagi segenap komponen di desa, untuk membangkitkan kembali lembaga-lembaga yang ada di desa baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga masyarakat desa. Meskipun saat ini Desa tidak lagi mendapat pengaturan secara khusus dari pemerintah di atasnya dengan harapan, bahwa desa akan lebih tumbuh dan berkembang secara mandiri, serta tanpa campur tangan dari pemerintah, dengan kewenangan yang dimilikinya desa dapat mengurus dan mengatur kepentingan masyarakatnya sendiri. Namun pada kenyataannya kondisi ini justru menjadi tantangan yang sangat berat, yang dirasakan oleh Desa, karena ketidaksiapan dengan paradigma baru tentang penyelenggaraan pemerintahan desa dan pemberdayaan masyarakat desa baik secara mental maupun fisik. Kondisi ini merupakan akibat pola pembinaan yang dilakukan pada masa lalu, dimana desa tidak dipersiapkan untuk kemandiriannya, tetapi dibuat bergantung pada pemerintah di atasnya melalui bantuan-bantuan yang bersifat lunak, yang menina bobokan

perangkat desa dan masyarakatnya. Akibatnya dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang menggantikan UU No 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah dan UU No 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa, yang kemudian Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 digantikan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dimana Desa keberadaannya tetap diakui sebagai kesatuan masyarakat hukum yang mampu mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat sendiri (otonom) berdasar adat istiadatnya, yang dituntut akan kemandiriannya, tetapi kenyataannya tidak dapat berbuat lebih banyak.

Dengan kondisi tersebut, kedepan yang harus mendapatkan perhatian bagi kita semua untuk penguatan kemandirian peran dan posisi pemerintahan desa adalah *Pertama*, mengenai tata pemerintahan desa, bentuk pemerintahan bagaimana, yang dipandang sebagai pemerintahan yang ideal dan baik untuk kepentingan masyarakat desa; *Kedua*, bagaimana proses penyelenggaraan pemerintahan desa. Prinsip-prinsip apa yang seharusnya ditegakkan dalam proses penyelenggaraan pemerintahan desa; *Ketiga*, bagaimana rakyat menempatkan dirinya dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, sehingga posisi dan perannya tidak lagi sebagai obyek tetapi berperan sebagai subyek.

LEMBAGA DESA

Dalam tata kehidupan di desa terdapat beberapa lembaga yang memiliki peranan yang sangat penting. Lembaga tersebut berfungsi sebagai lembaga legislasi, yang dalam UU No.22 Tahun 1999 adalah Badan Perwakilan Desa (BPD) dan berfungsi untuk mengayomi adat istiadat, membuat Peraturan Desa, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat, serta melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan

Desa, yang kemudian dalam UU No 32 Tahun 2004 Badan Perwakilan Desa (BPD) berganti nama sebagai Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dengan fungsi menetapkan peraturan desa bersama kepala desa, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat. BPD bersama-sama dengan Pemerintah Desa (Kepala Desa dan Perangkat Desa) merupakan lembaga Pemerintahan Desa, artinya baik buruknya Pemerintahan Desa merupakan tanggung jawab BPD dan Pemerintah Desa, sesuai dengan posisi dan peran masing-masing.

Lembaga lain yang berfungsi sebagai lembaga eksekutif yaitu Pemerintah Desa yang terdiri dari Kepala Desa dan Perangkat Desa, yang berfungsi sebagai pelaksana penyelenggaraan pemerintahan, membina kehidupan masyarakat dan perekonomian desa, memelihara ketenteraman dan ketertiban masyarakat, mendamaikan perselisihan masyarakat serta mewakili Desa di dalam dan di luar pengadilan. Pada sisi lain, ada lembaga-lembaga lain yang dibutuhkan desa. Bentuk dan tujuan dari lembaga tersebut disesuaikan dengan kondisi desa yang ada, antara lain lembaga ekonomi yang bertugas memikirkan pemasukan desa; lembaga rembug desa, atau lembaga lain yang dianggap perlu. Namun demikian, lembaga tersebut tidak perlu dibakukan atau diatur di dalam Peraturan Daerah, tetapi biarlah diberikan kebebasan kepada desa akan pembentukannya sesuai kebutuhan mereka, sehingga penetapannya cukup dengan peraturan desa.

Dengan melihat peran dan kedudukan lembaga-lembaga di desa, maka dapat dirumuskan sifat lembaga tersebut yakni lembaga yang bersifat formal, yaitu BPD dan Pemerintah Desa, karena bersifat formal maka pengaturannya ditetapkan melalui peraturan formal yaitu dalam Peraturan Daerah. Pengaturan ini meliputi tugas pokok dan fungsi serta kewenangan yang dimiliki, dan bagaimana mekanisme hubungan kerja

baik interen lembaga itu maupun dengan lembaga lainnya serta bagaimana mekanisme pertanggungjawabannya. Catatan, bahwa Pengaturan akan mekanisme hubungan kerja antara BPD dan Pemerintah harus dicermati sehingga hubungan tersebut tidak dijadikan sebagai suatu peluang bagi BPD untuk menjatuhkan Pemerintah Desa tetapi, keberadaan BPD berperan sebagai mitra yang sejajar dengan Pemerintah Desa dalam penyelenggaraan pemerintahan di desa. Sehingga Peraturan daerah tidak saja mengatur mekanisme pertanggungjawaban pemerintah desa (Kepala desa dan Perangkat desa), tetapi juga perlunya pengaturan yang mendalam serta jelas bagaimana mekanisme pertanggung jawaban BPD kepada masyarakat yang diwakilinya.

Adapula lembaga-lembaga yang bersifat non formal, bisa dibuat badan hukumnya, sesuai aturan yang ada, ataupun tidak dibuat sebagai badan hukum. Namun secara prinsip tidak semua lembaga harus dibuatkan Peraturan Daerah, tetapi diserahkan kepada desa sesuai kebutuhannya. Yang harus diperhatikan bahwa lembaga-lembaga hasil bentukan masyarakat yang bersifat non formal dan sesuai dengan kebutuhan desa berada dalam posisi masyarakat, artinya badan-badan tersebut bukan menjadi bagian dari pemerintahan desa, melainkan menjadi wahana masyarakat untuk memudahkan atau membantu masyarakat baik dalam menyalurkan aspirasi, maupun untuk membantu ketika muncul kesulitan-kesulitan yang penyelesaiannya tidak cukup dengan lembaga formal yang ada di desa. Sehingga dengan demikian dimungkinkan untuk membentuk forum yang berbentuk musyawarah desa dan bersifat *ad hoc* (sementara), meskipun forum ini tidak dilembagakan tetapi dapat dijadikan metode ketika muncul kebuntuan atau ada situasi yang mendesak yang tidak bisa diatasi dengan badan-badan formal.

HUBUNGAN ANTAR KELEMBAGAAN DI DESA

Hubungan diantara masing-masing kelembagaan yang ada di desa baik yang bersifat formal maupun yang non formal, harus memperhatikan berbagai prinsip-prinsip dalam interaksinya (hubungan antar lembaga), yaitu :

1. Membantu masyarakat untuk mencapai kehidupan yang baik (perbaikan posisi ekonomi dan politik);
2. Menumbuhkan komunikasi yang baik (dengan argumentasi rasional), dan tidak terjebak dalam moralitas sempit, yang hanya mengabdikan pada kepentingan sempit;
3. Menempatkan kepentingan rakyat sebagai landasan dalam proses kompetisi di kalangan lembaga-lembaga yang ada;
4. Tidak menjadikan masyarakat desa sebagai obyek pembenaran dari tindakan pembangunan.

Sehingga dengan memperhatikan prinsip-prinsip hubungan tersebut maka akan dibangun suatu bentuk-bentuk hubungan seperti, pertama, hubungan kontrol, yakni suatu pola hubungan yang didasarkan pada prinsip-prinsip demokrasi, dimana sebuah lembaga melakukan kontrol berdasarkan aturan main yang ada. Hubungan ini bermaksud untuk memastikan bahwa lembaga yang dikontrol berjalan dengan prinsip demokrasi dan berdasarkan aturan main yang ada serta bertujuan untuk kepentingan rakyat. Hubungan kontrol ini dapat berjalan dengan baik bila lembaga kontrol memiliki hubungan aspiratif, artinya memiliki hubungan dari bawah ke atas, antara rakyat dengan badan-badan yang bekerja untuk kepentingan dan atas nama rakyat. Kedua, hubungan pertanggungjawaban, yakni hubungan dalam rangka memberikan tanggungjawab, baik organisasional atau terbuka kepada masyarakat, terhadap tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan. Ketiga, Hubungan Konsultasi.

Yakni hubungan untuk keperluan melakukan pembahasan, dialog dalam rangka mencari jalan penyelesaian yang terbaik dari setiap persoalan yang dihadapi.

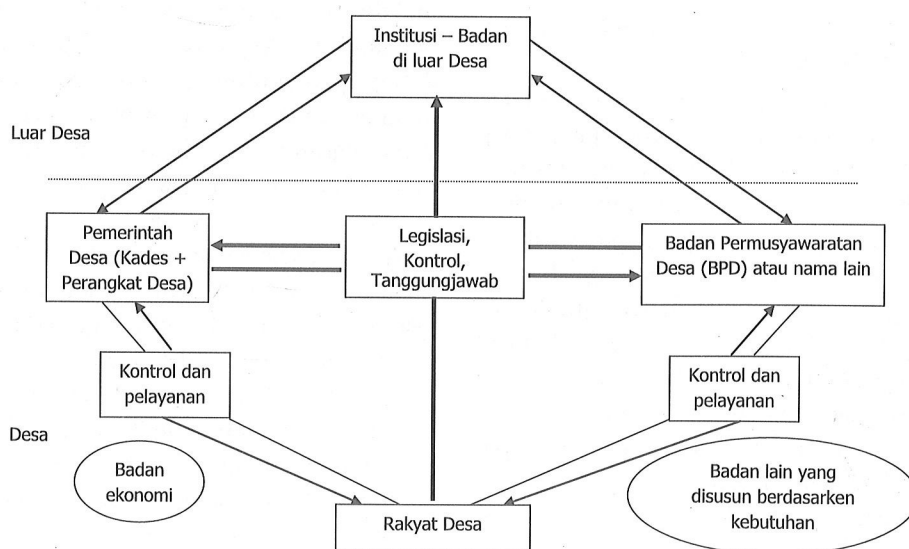
Keempat hubungan kerjasama, yakni hubungan antar lembaga dengan maksud melakukan kerjasama dalam masalah-masalah yang berkaitan dengan fungsi atau dalam masalah lain. Kelima, hubungan pelayanan, yakni hubungan antara pemerintahan dengan masyarakat, yang dalam hal ini pemerintah desa dan BPD memberikan layanan kepada masyarakat. Keenam, hubungan khusus, yakni berkaitan dengan kebuntuan/*dead lock* terhadap penyelesaian suatu permasalahan. Dalam hubungan ini dimungkinkan untuk membentuk suatu forum *ad hoc* (sementara), seperti rembug desa atau semacamnya, yang kemudian dapat dijadikan sebagai metode untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang tidak cukup hanya ditangani oleh lembaga-lembaga formal yang ada.

Dengan pemahaman akan bentuk-bentuk hubungan itu, maka bentuk hubungan antara lembaga-lembaga yang ada di desa, dapat dilihat pada bagan di bawah ini :

Dari bagan hubungan antar lembaga-lembaga di desa dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hubungan Antara Pemerintah Desa dan Badan Perwakilan Desa:
 - a. Hubungan pertanggungjawaban, dimana Pemerintah Desa wajib memberikan keterangan laporan pertanggungjawaban atas kerja yang telah dilakukan;
 - b. Hubungan konsultasi dan kerjasama, dimana pemerintah desa bisa melakukan konsultasi dan kerjasama;
 - c. Hubungan kerja, dalam hal ini membuat ketetapan bersama di desa seperti membuat peraturan desa, penyusunan APB Desa.
2. Hubungan Antara Badan Perwakilan Desa dan Pemerintah Desa:
 - a. Hubungan kontrol, yakni melakukan kontrol atas kerja Pemerintah Desa;
 - b. Hubungan kerja, dalam hal ini Badan Perwakilan Desa menyampaikan usulan-usulan yang merupakan hasil rumusan dari aspirasi yang berkembang dari dan dalam masyarakat.

Bagan Hubungan Antar Lembaga – Lembaga Desa



3. Hubungan Antara Pemerintahan (Pemerintah Desa dan Badan Perwakilan Desa) dengan masyarakat atau sebaliknya :
 - a. Hubungan aspirasi, dalam hal ini masyarakat menyampaikan aspirasinya;
 - b. Hubungan kontrol, masyarakat melakukan kontrol atas kinerja badan-badan yang ada;
 - c. Hubungan pertanggungjawaban, dalam hal ini badan-badan yang ada memberikan pertanggungjawaban atas apa yang dilakukan; untuk pertanggungjawaban pemerintah kepada masyarakat dilakukan melalui Badan Perwakilan Desa; sedangkan untuk Badan Perwakilan Desa kepada masyarakat dapat dirumuskan (belum ada pengaturannya).
4. Hubungan Antara Badan Perwakilan Desa dengan masyarakat (sebagai hasil perenungan):
 - a. Tanggungjawab individu (moral dan etika);
 - b. Sanksi individual, yaitu anggota BPD tidak akan dipilih lagi oleh rakyat;
 - c. Laporan reguler dan terbuka kepada masyarakat.

PRINSIP-PRINSIP PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DESA

Dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa harus memperhatikan beberapa prinsip seperti, pertama, akuntabilitas yang diartikan bahwa penyelenggaraan pemerintahan desa dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat. Penilaian atas pertanggungjawaban itu biarlah rakyat yang menilai sendiri dengan indikator-indikator atau ukuran-ukuran yang berasal dari rakyat. Kedua, transparansi, bahwa segala kegiatan dan kebijakan yang diambil oleh pemerintah bersifat terbuka, artinya dapat diketahui oleh masyarakat serta dapat diakses langsung oleh masyarakat desa. Keputusan

yang diambil dengan melibatkan rakyat luas, sehingga memungkinkan timbulnya ide-ide atau aspirasi yang berasal dari masyarakat luas. Ketiga, kejujuran setiap penyelenggara pemerintahan sehingga akan timbul rasa percaya dari masyarakat terhadap pemerintahnya. Keempat, kesetaraan dalam pelayanan, artinya tidak ada sikap diskriminasi terhadap masyarakatnya dalam proses atau pemberian pelayanan yang dilakukan oleh penyelenggara pemerintahan.

Kelima, keterlibatan masyarakat, adanya partisipasi masyarakat dalam setiap tahap proses penyelenggaraan pemerintahan sejak perencanaan hingga pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Keenam, konstitusional, bahwa penyelenggaraan pemerintahan harus berjalan di atas segala peraturan dan ketentuan yang berlaku, dan senantiasa menegakkan hukum sehingga timbul keteraturan. Ketujuh, tidak desa sentries, yakni sedapat mungkin menjauhi dari pemahaman desa sentris, yaitu sikap yang hanya memikirkan untuk kepentingan desanya sendiri tanpa mau memperhatikan dan mempedulikan desa-desa disekitarnya. Kedelapan, kerjasama yakni dimungkinkan untuk mengembangkan usaha kerjasama antar desa, sebagai bagian dari usaha untuk meningkatkan kondisi dan potensi desa melalui kerjasama yang dijalin. Kesembilan, pengambilan keputusan melalui musyawarah. Setiap pengambilan keputusan harus selalu mengedepankan musyawarah, agar keputusan yang diambil benar-benar aspiratif dan tidak merugikan kepentingan masyarakat luas.

Agar supaya prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan desa dapat diterapkan dengan baik maka ada beberapa syarat yang harus dipenuhi antara lain yaitu :

1. Meningkatkan daya kritis masyarakat, sehingga bisa memahami dan mengambil sikap terhadap kebijakan pemerintah;
2. Mengembangkan lebih banyak ruang bagi keterlibatan masyarakat, seperti menumbuhkan forum musyawarah desa

- (rembug desa), pertemuan-pertemuan informal, etc;
3. Rakyat harus mampu dan dimampukan untuk melihat situasi disekitar kehidupannya, sehingga rakyat bisa turut serta mengambil bagian dalam setiap proses dan tahap penyelenggaraan pemerintahan;
 4. Rakyat harus mampu dan bersedia (ada keberanian) untuk menyampaikan kemauannya atau kepentingannya.

STRATEGI PENGUATAN KELEMBAGAAN DESA

Strategi adalah suatu cara atau teknik yang dapat digunakan untuk dapat mencapai atau mewujudkan suatu Desa Masa Depan, agar sesuai dengan harapan masyarakat. Adapun strategi yang dapat digunakan berkaitan dengan penyebaran informasi, yakni memperluas informasi mengenai pembaruan desa, otonomi desa, dan perlunya desa berkembang secara demokratis dan maju. Selain itu, dapat dilakukan perluasan akses masyarakat, yakni dengan memperluas akses rakyat dalam pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan melalui penguatan institusi lokal, baik yang formal maupun non formal seperti rembug desa, lembaga ekonomi desa, dan lain-lain. Pada sisi lain perlu melakukan perubahan kebijakan, dimana mengupayakan terjadinya perubahan-perubahan kebijakan sehingga tercipta kebijakan-kebijakan yang benar-benar sesuai dengan kehendak masyarakat.

Untuk pencapaian strategi di atas, maka dapat melakukan tindakan-tindakan, seperti:

1. Perlunya usaha sosialisasi kemasyarakat, guna meningkatkan pemahaman masyarakat desa akan berbagai program pemerintahan. Dalam melakukan sosialisasi ini yang paling penting untuk dilakukan adalah dengan menggunakan bahasa dan metode yang mudah diterima oleh masyarakat luas.
2. Melakukan mediasi dan fasilitasi antara pemerintah dengan legislatif tingkat Kabupaten, berkaitan dengan pengambilan kebijakan. Pertanyaannya mengapa Pemerintah Desa, karena Pemerintah Desa dianggap dapat mewakili Desanya baik di dalam maupun di luar pengadilan, selain itu dianggap cukup banyak mengenal adat dan dinamika politik lokal (desa).
3. Mengupayakan agar Peraturan Daerah mengikuti Peraturan Desa dan bukan sebaliknya, hal ini agar bisa tercapai prinsip otonomi desa atau kedaulatan rakyat. Dalam hal ini Pemerintah di atasnya, hanya lebih bersifat melegalisasikan apa yang sudah ditetapkan oleh desa.
4. Perlunya usaha bersama untuk meningkatkan daya kritis masyarakat. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan-kegiatan, baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama dalam nuansa pendidikan politik rakyat.
5. Perlunya suatu kualifikasi tambahan bagi Kepala Desa dan Perangkat Desa, yaitu:
 - a. Memiliki kemampuan untuk menangkap setiap potensi desa dan mengubahnya menjadi langkah-langkah kongkrit. Dalam hal ini dapat dilihat pada Visi dan Misi, sewaktu mereka akan ikut dalam pemilihan Kepala Desa atau pengangkatan Perangkat Desa;
 - b. Mampu melakukan negosiasi dan mampu membangun jaringan (relasi) untuk meningkatkan sumber daya dalam upaya memperbesar dukungan kepada desa. Kemampuan ini dapat dilihat dari program-program kerjanya.
6. Agar Peraturan Daerah tidak bersifat mendikte, melainkan bersifat membuka peluang. Hal ini dibutuhkan agar kreativitas dan prakarsa masyarakat desa dapat lebih berkembang, sesuai dengan semangat otonomi desa.
7. Perlunya dibuka komunikasi antar desa, sehingga dapat menghindari terjadinya desa sentris atau pengkaplingan desa, yang pada

akhirnya akan merugikan perkembangan desa itu sendiri.

8. Perlunya usaha baik secara internal maupun eksternal, sehingga mental dan perilaku pemerintah tidak lagi sebagai “*pemerintah*” melainkan sebagai “*pelayan*” masyarakat, yang tentunya akan memberikan konsekuensi bagi peningkatan pelayanan.
9. Perlunya usaha bersama untuk meningkatkan PAD (Pendapatan Asli Desa), untuk itu kerjasama Desa perlu untuk terus ditingkatkan.

KESIMPULAN

Meskipun pengaturan tentang pemerintahan desa mengalami berbagai perubahan dan penyempurnaan dengan akan dilahirkannya undang-undang tentang pemerintahan desa hasil revisi UU No 32 tahun 2004, namun sebagai “*self governing society*” pemerintahan desa harus tetap eksis sebagai komunitas pemerintahan lokal (desa) dengan keunikannya berdasarkan asal usul dan adat istiadatnya. Penguatan kelembagaan yang ada di desa menjadi sebuah kebutuhan untuk mendorong kemandirian desa dalam ketidak pastian posisi desa dalam struktur pemerintahan nasional. Gagasan penguatan kelembagaan yang ada di desa tidak lain didorong karena pada kenyataannya desa merupakan basis kehidupan dan penghidupan masyarakat, dimana semua kegiatan program pemerintah pada akhirnya berdampak pada kehidupan masyarakat di desa. Dengan berfungsi dan berperannya lembaga-lembaga di desa baik lembaga formal maupun informal maka ruang keikutsertaan masyarakat desa dalam proses penyelenggaraan pemerintahan di desa semakin terbuka. Kondisi ini menjadi modal utama bagi terciptanya kemandirian desa yang bertumbuh dari kesadaran dan tanggungjawab bersama setiap *stakeholders* di desa.

Hubungan kelembagaan yang ada di desa saat ini, lebih banyak bersifat kekeluargaan

mengingat desa sebagai komunitas masyarakat adat istiadat berdasarkan asal usulnya, kondisi ini menyebabkan kelembagaan yang ada di desa tidak mampu bergerak secara dinamis guna mendorong terciptanya desa yang lebih mandiri dan modern. Desa berada pada posisi dilematis antara tuntutan perubahan dinamika pemerintahan dengan situasi ketradisionalnya. Di satu sisi ada desakan dan dorongan agar desa memiliki kemampuan akselerasi serta tanggap terhadap berbagai tuntutan perubahan pemerintahan yang lebih mandiri dan modern, tapi di sisi lain desa terpasung oleh ketidakmampuan desa sendiri baik aspek sumber daya manusia maupun sumber keuangan desa, untuk menjawab tuntutan dan dinamika perubahan itu. Pada akhirnya desa dalam kondisi dan situasi statis serta cenderung ketinggalan dalam setiap perubahan yang terjadi. Namun dengan penguatan kelembagaan di desa dan membangun hubungan yang lebih jelas lepas dari nuansa kekerabatan yang cenderung permisif, diharapkan kondisi statis itu dapat bergeser ke arah pergerakan yang lebih dinamis dengan tidak meninggalkan ciri kekhususan desa sebagai komunitas masyarakat adat dengan asal usul yang dimilikinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Koswara, Endang, 2001, *Teori Pemerintahan Daerah*, Institut Ilmu Pemerintahan Press, Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu, 1991, *Dimensi-Dimensi Pemerintahan Desa*, Bumi Aksara, Cetakan Ketiga, Jakarta
- , 2000, *Ilmu Pemerintahan*, Jilid I-V, Jakarta.
- Widjaja, HAW, 2001, *Pemerintahan Desa/ Marga, Berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah, Suatu Telaah Administrasi Negara*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

REFORMASI BIROKRASI DENGAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA BERBASIS KOMPETENSI

Oleh : Dyah Kusumastuti*

Abstract: Competence can be defined as an individual basic characteristic which has a causal relationship based on criteria namely effective or good performance, superior at workplace or at a certain situation. The mean of competence mentioned above can be briefly defined as man capability indicated by his work, knowledge, skill, attitude, motive and talent, obviously found at workplace which can distinguish between who is successful and who is ordinary person. Every organization needs to develop professional and competent human resources according to the necessity. This will be the center of organization excellence and all at once as an instrument of competitive ability in the globalization era. Concept of Competence Based Human Resources Management (CBHRM) offers an approach which expresses the demand toward the need of organizational competence into standard of competence needed in a post/position or for an individual (civil servant). By applying the approach CBHRM many of management functions, at the beginning, are difficult to be performed, can be easier and more practical, as employee career planning, post/position grouping, development, training till termination which can be arranged according to the organizational needed competence by using the information on competence needed in a post/position or for an individual (employee). So CBHRM can be defined as "a process of management of manpower function from recruitment until termination, where the process of decision taking is based on information about standard of post/position and individual or employee competence in order to achieve organization purpose". Different from conventional Human Resources Management, all activities and decision in the CBHRM are more transparent, can be scientifically justified and non-discriminative. By using the Integrated CBHRM can be developed in Integrated Competencies Based Human Resources Management Information System. This system is a database which is divided, based on functions of human resources management and which produces various report needed by integrated human resource service.

Key Words : Bureaucracy Reform, Human Resource, Competence

PENDAHULUAN

Belajar dari masa depan, kebiasaan orang selalu belajar dari pengalaman dari masa lalu kita atau orang lain. Dalam buku "*Learn from the Future*" untuk berpikir kedepan dengan pandangan pada tahun 2020. Kita harus bisa maju dahulu dengan memprediksi apa yang akan terjadi di tahun 2020, dan kemudian

kembali ketahun sekarang dan memikirkan apa yang harus kita lakukan, untuk menjadi sukses. Revolusi diam diam, berbicara tentang internet dan ekonomi dunia baru, dunia sudah mencair menjadi satu titik. Batas negara dan batas ekonomi telah hancur dan kini semua orang mempunyai kesempatan yang sama dimuka bumi ini. "*The World is Flat*" (Thomas

Email : dyah05@gmail.com, Universitas Widyatama, Jl. Cikutra 204 Bandung

L. Friedman, 2005), mengatakan saat ini kita berada pada era globalisasi versi ke 3 tahun 2000—“*onward*”, terjadi perubahan pelaku bisnis dan masyarakat luas dalam melakukan aktifitas, berkompetisi, berkomunikasi, dan melakukan kegiatan sehari-hari, serta berdampak pada munculnya *information society* atau *knowledge society*. Terjadi globalisasi individu (*Individual goes global, collaboration among people*), Individu yang mengglobal, untuk bekerja lintas negara dan terjadi peningkatan kolaborasi diantara individu. Perkembangan ICT berdampak pd kondisi “*equal level of playing field*”, setiap individu memiliki kesempatan yang sama sehingga hal ini meningkatkan peluang bagi seseorang untuk melakukan entrepreneurship. Di Era Ekonomi Kreatif, kompetensi untuk berinovasi berkelanjutan, fleksibilitas dan mengelola intellectual capital serta “*Leadership*” menjadi kunci utama untuk berkembang menjanjikan “*create Value*”.

Untuk menjadi sukses, organisasi haruslah berfokus pada pelanggan dan kaya informasi. Organisasi masa depan haruslah bersifat fraktal *network*. Fleksibel, mampu beradaptasi, terhubung satu dengan lainnya, Pekerjaan bukanlah tempat dimana anda setiap hari pergi, pekerjaan adalah apa yang anda kerjakan. Sejalan dengan dinamika lingkungan tersebut, Pemerintah Indonesia demikian memiliki keinginan perbaikan system penyelengraan pemerintahan guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) yaitu “Reformasi birokrasi” yang merupakan upaya pembaharuan/perbaikan system penyelenggaraan pemerintahan dalam aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya aparatur. Sesuai peraturan Menpan no 15 tahun 2008 tentang Pedoman Reformasi birokrasi, yang dengan kata lain adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam tugas umum pemerintahan dan

pembangunan nasioinal. Dalam pedoman tsb rancangan aktivitas yang terkait dengan penataan SDM adalah penataan sistem yang mencakup analisis jabatan, evaluasi jabatan dan sistem remunerasi, asesmen kompetensi pegawai, membangun penilaian kinerja berbasis kompetensi, seleksi & pengadaan pegawai, pola perencanaan karir berbasis kompetensi, system pelatihan berbasis kompetensi dan data base kepegawaian.

Hal tersebut menuntut organisasi untuk dapat menyesuaikan diri dengan cepat pula. Salah satu strategi dalam melakukan perubahan organisasi adalah faktor sumber daya manusia (SDM). Makin dirasa kan pentingnya SDM dalam menciptakan daya saing yang langgeng karena manusia selalu dapat bertahan dalam situasi persaingan seperti apapun karena kemampuannya untuk beradaptasi dan berkembang serta menciptakan nilai pada produk atau jasa dari suatu organisasi.

KONSEP MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI

Konsep Kompetensi

Spencer & Spencer (1993), mengatakan bahwa Kompetensi dapat didefinisikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, atau berkinerja unggul/superior di tempat kerja, atau pada situasi tertentu. Pengertian Kompetensi di atas secara singkat yakni kemampuan manusia yang ditunjukkan dengan karyanya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, motif dan/atau bakatnya yang ditemukan secara nyata dapat membedakan antara mereka yang sukses dan biasa-biasa saja ditempat kerja.

Sumber kompetensi individual terdiri dari lima jenis yaitu:

1. Motif adalah hal-hal yang dipikirkan atau diinginkan secara konsisten yang menyebabkan tindakan. Motif

mengarahkan, menunjukkan, dan memilih perilaku melalui berbagai tindakan atau tujuan dan berbeda antara satu individu dengan individu lainnya;

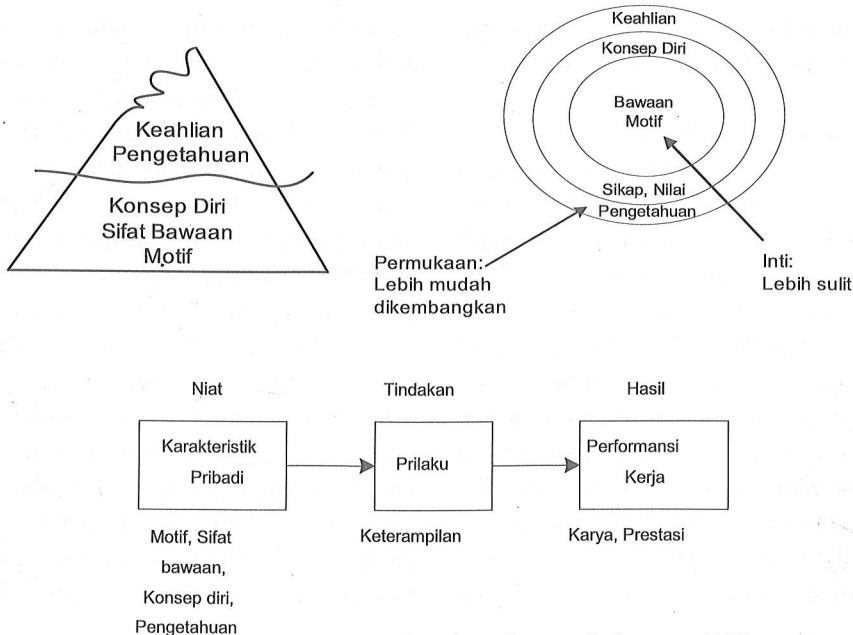
2. Ciri pembawaan (ciri, sifat, karakter) adalah karakteristik fisik dan respon konsisten terhadap informasi atau situasi. Contoh waktu reaksi dan penglihatan yang baik merupakan kompetensi karakter fisik dari pilot tempur;
3. Konsep diri sendiri adalah sikap-sikap, nilai, atau gambaran diri (*self-image*). Contoh kepercayaan diri;
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang dalam bidang yang khusus. Contoh : pengetahuan ahli bedah tentang saraf dan otot dalam tubuh manusia;
5. Keahlian adalah kemampuan untuk melakukan beberapa tugas fisik atau mental. Contoh keahlian fisik dokter gigi untuk menambal tanpa merusak saraf.

Tipe atau level dari kompetensi mempunyai implikasi praktis untuk perencanaan sumber daya manusia. Kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung terlihat dan relatif di permukaan, karakteristik dari individu. Kompetensi konsep diri, karakter dan motif lebih tersembunyi, dalam dan berhubungan dengan kepribadian.

Hubungan Kausal

Motif, sifat bawaan dan konsep diri memprediksikan keahlian yang akhirnya akan memprediksikan performansi kerja seperti terlihat pada gambar dibawah ini. Kompetensi meliputi keinginan/niat untuk berbuat sesuatu, dimana kekuatan motif dan sifat yang menyebabkan tindakan menjadi keluarannya. Sikap tanpa maksud tidak akan dapat mendefinisikan kompetensi. Tindakan/behavior termasuk pemikiran, dimana pemikiran berasal dan prediksi behavior. Misalnya motif, perencanaan atau pemikiran pemecahan masalah.

Gambar Karakteristik Kompetensi



(Sumber : Spencer & Spencer, 1993)

Kriteria yang umumnya digunakan dalam studi kompetensi yaitu:

1. Kinerja Superior secara statistik sebagai satu standar deviasi di atas kinerja rata-rata, secara kasar level yang dicapai oleh 1 sampai 10 orang teratas;
2. Kinerja Efektif. Ini biasanya berarti batas bawah penerimaan dari pekerjaan, titik terendah dimana karyawan dianggap kompeten untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Kategori Kompetensi

Kompetensi bisa dibagi menjadi dua kategori berdasarkan kriteria pekerjaan yang diprediksikan, yaitu:

1. Kompetensi Ambang (*Threshold Competencies*). Ini merupakan karakteristik yang penting (umumnya pengetahuan dari keahlian dasar, seperti kemampuan membaca) yang harus dimiliki setiap karyawan tetapi tidak membedakan karyawan dengan kinerja superior dari rata-rata;
2. Kompetensi Pembeda (*Differentiating Competencies*). Kompetensi-kompetensi ini membedakan antara pekerja dengankinerja superior dari rata-rata.

MSDM Berbasis Kompetensi

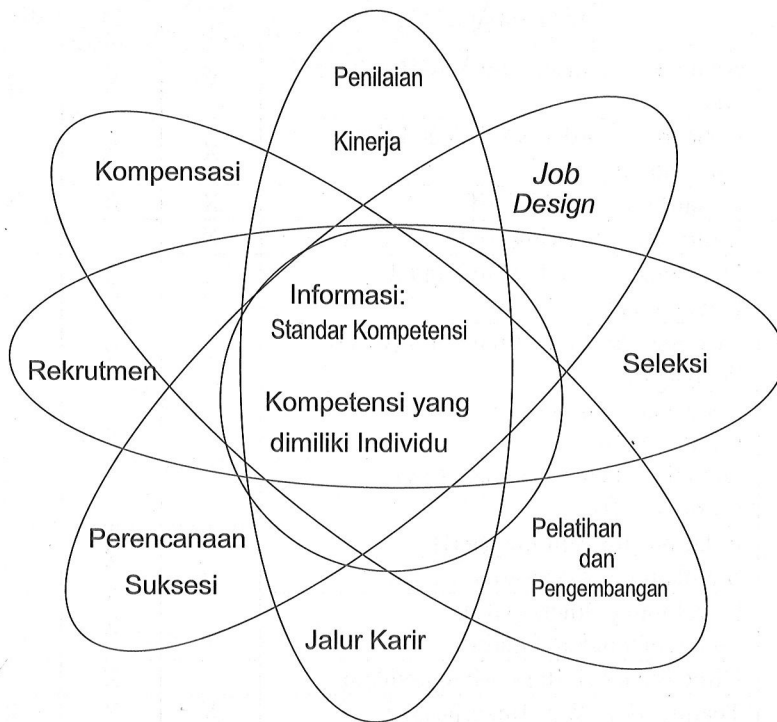
Setiap organisasi perlu membangun SDM yang profesional dan berkompetensi sesuai dengan kebutuhan, hal ini akan menjadi pusat keunggulan organisasi dan sekaligus sebagai alat daya saing dalam memasuki era globalisasi. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi menawarkan pendekatan yang menterjemahkan tuntutan kebutuhan kompetensi organisasi ke dalam standar kebutuhan kompetensi jabatan dan kebutuhan kompetensi individu (pegawai). Dengan pendekatan MSDM berbasis kompetensi ini banyak fungsi Manajemen SDM yang

semula sulit untuk dilakukan, menjadi lebih mudah dan praktis, seperti perencanaan karir pegawai, pengelompokan jabatan, pengukuran kinerja, rekrutmen, seleksi, sistem kompensasi, sistem informasi pegawai, pengembangan, pelatihan, penjenjangan sampai pada terminasi. Yang semuanya tersebut disusun sesuai dengan standar kebutuhan kompetensi organisasi dengan menggunakan informasi kebutuhan kompetensi Jabatan dan Kompetensi Pegawai. Sehingga CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*) atau Manajemen SDM berbasis kompetensi dapat didefinisikan sebagai “suatu proses manajemen fungsi/aktivitas ketenaga kerjaan mulai dari rekrutmen sampai dengan terminasi dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi standar kebutuhan kompetensi jabatan dan individu/pegawai untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berbeda dengan manajemen SDM konvensional, aktivitas dan keputusan dalam MSDM berbasis kompetensi lebih transparan, dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah dan tidak diskriminatif. Dengan MSDM berbasis Kompetensi dapat dibangun suatu Sistem Informasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yang terintegrasi (dikenal “*Integrated Competencies Based Human Resource Management Information System*”). Sistem ini merupakan database yang dibagi berdasarkan fungsi sumber daya manusia, yang menghasilkan berbagai laporan yang diperlukan pelayanan sumber daya manusia yang terintegrasi seperti pada gambar berikut:

Dalam CB-HRM keputusan yang diambil dan aktivitas yang dilaksanakan selalu mengacu kepada standar kebutuhan kompetensi Posisi/Jabatan dan kompetensi individu yang terukur dan dapat teramati validitasnya berdasarkan perilaku seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi. Standar Kompetensi Jabatan yang merupakan standar

**Gambar Manajemen Sumber daya manusia
berbasis kompetensi secara terpadu**



(Sumber : Dimodifikasi Spencer & Spencer, 1993)

kompetensi yang dibutuhkan dari suatu jabatan atau posisi daftar kompetensi yang diperlukan untuk masing-masing jabatan yang terdiri dari kompetensi yang berupa keterampilan atau *“technical skill”* dan Pengetahuan atau *“knowledge”* serta sikap-perilaku. Kompetensi Individu, yaitu sekumpulan kompetensi yang dimiliki oleh individu atau pegawai, yang dapat diketahui melalui pengamatan, kinerja, pengalaman dan asesmen.

Aspek sikap mental, nilai, keyakinan, motif, faktor bawaan atau kualitas pribadi mendapat perhatian khusus di dalam pengelolaannya karena faktor ini sangat menentukan bagi seseorang untuk

pengaktualisasikan/ mendemonstrasikan pengetahuan dan ketrampilan dalam wujud perilaku kerja disamping beberapa aktivitas yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Bukan berarti bahwa pengetahuan dan ketrampilan tidak penting. Seperti ahli mengatakan bahwa: *“Hire for trait, Train for skill”* dimaksudkan bahwa *“trait”*, bawaan, seseorang seperti rasa percaya diri (*Confidence*), kesetiaan (*Loyalty*), kejujuran (*Honesty*), keterbukaan (*openness*), adaptasi (*Flexibility*), lebih memungkinkan diperoleh melalui seleksi dan rekrutasi diawal, sedangkan ketrampilan dan pengetahuan secara relatif mudah dilatih dan dikembangkan.

Tabel 1
Prediksi Kesuksesan Jabatan Profesional Manajerial Serta Eksekutif

No.	Jenis Kompetensi	T/PR OF	M	EKS
1	Achievement orientation (ACH)=Target Kerja	X	X	X
2	Concern for order (CO)=Ketelitian, Kesesuaian	X	X	
3	Initiatif (INT) = Inisiatif	X	X	X
4	Information Seeking (INFO) = Cari Inf	X		
5	Interpersonal Understanding (IU)= Pemahaman	X	X	X
6	Customer Service Orientation (CSO)= Pelayanan	X	X	
7	Impact and Influence (IMP) = Mendorong&Memp		X	X
8	Organitational Awarenes (OA)= Memahami org			X
9	Relationship Building (RB)= Membangun Kerjasama		X	X
10	Developing Others (DO)= Mengembangkan O.lain		X	
11	Directivenes (DIR) = Mengarahkan		X	
12	Teamwork (TW)= Bekerjasama	X	X	X
13	Team Leadership (TL)= Memimpin tim			X
14	Analitical Thinking (AT) = Berpikir analitik	X	X	
15	Conceptual Thinking (CT) = Berpikir Konseptual	X	X	X
16	Expertise(EXP) = Keahlian	X		
17	Self Control (SC) = Pengendalian diri	X	X	X
18	Self Confidence (SCF) = Percaya diri		X	
19	Flexibility (FLX) = Menyesuaikan perubahan		X	
20	Organitational Commitment (OC)= komit pd org	X	X	X

Lyle M. Spencer, Hay/Mc Ber Research Press, 1994
T/PROF : Technical/Professiional , M : Manager ; EKS : Eksecutif

Identifikasi Kebutuhan Kompetensi

Kompetensi harus diwujudkan dengan perilaku yang dibutuhkan bagi keberhasilan

organisasi, tahapan untuk mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 2
Tahapan Organisasi dalam Implementasi MSDM berbasis Kompetensi :
KARAKTERISTIK

No	Aspek	Saat ini	MSDM Kompetensi	Konsekuensi
	Organisasi/Kel embagaan	Organisasi dengan tupoksi	Organisasi dengan "values" dan proses bisnis	Perlu review /dianalisis beban kerja jabatan Efisiensi jabatan Efisiensi Unit Kerja
	Jabatan/Job	Analisis Jabatan Uraian Tugas	Instrumen Standar Kebutuhan Kompetensi Jabatan	Penyusunan Kamus Kompetensi Uraian Tugas berdasarkan proses bisnis Identifikasi Standar Kebutuhan Kompetensi Jabatan
	Penilaian Kinerja	DP3/ penilaian Kinerja	Manajemen Kinerja berbasis Kompetensi	Identifikasi Key Performance Indicator Pengukuran Kompetensi Individu
	Perencanaan Karir	Berdasarkan Struktur	Sesuai Pengembangan Kompetensi (Vertikal & Horizontal)	Penyusunan Siklus Karir Penyusunan jalur Kari jabatan (promosi & Rotasi) Penyusunan Instrumen Penempatan Konsultasi Karir
	Rekrut & Seleksi	Syaratnya umum	Syarat Kompetensi lebih Fokus & terukur	Mengembangkan Kebutuhan Kompetensi Mengukur Kompetensi Pegawai
	Pelatihan & Pengembangan	Mengikuti pengalaman lama	Integrasi Knowledge, Skill, & Personal Qualities Berdasarkan Gap Kompetensi	Mengembangkan Metoda Pelatihan & Kurikulum Evaluasi Pelatihan
	Kompensasi	Berdasarkan tingkat jabatan	Berdasarkan Kompetensi, Kinerja , jabatan	Menyusun Sistem Kompensasi Pay for Job, Pay for Performance & Pay for Competence
	Rencana Pengembangan SDM	Disesuaikan dengan Anggaran	Pengembangan Organisasi/ Organization Capability	Integrasi Strategi Organisasi kedepan dan pengembangan SDM
	Data & Adminstrasi SDM, Peraturan	Data & Administrasi Kepegawaian	Human Resource Information System	Integrasi data SDM, Kompetensi Dan manajemen SDM
	Proses aktifitas MSDM	Masing masing rekrutmen, karir, penilaian kinerja belum terintegrasi	Sistem MSDM berbasis kompetensi	Integrasi seluruh proses SDM menjadi Sistem MSDM berbasis Kompetensi
	Buku Panduan Kepegawaian	Peraturan	Buku untuk pedoman Pegawai selama di organisasi tsb	Penyusunan Buku Kepegawaian

dapat menerima perubahan dengan tantangan yang positif. Hal ini memerlukan komitmen yang baik dari pimpinan organisasi.

Proses dan hasil setiap asperk MSDM Kompetensi perlu di komunikasikan atai disosialisasikan kepada pegawai agar mereka

Tabel berikut hasil *Score* pada pengukuran kompetensi JDI dan jabatannya:

Know-how

Pemikiran analitis

Visi Strategis

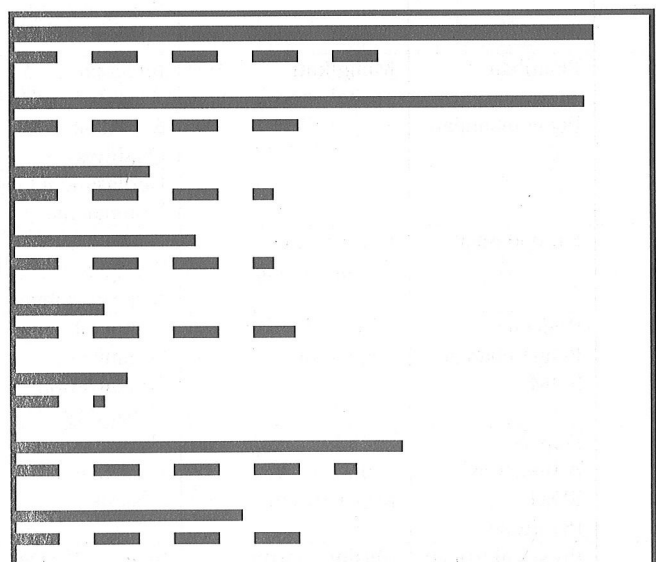
Pengaruh langsung/persuasive

Kesadaran berorganisasi

Manajemen kelompok

Orientasi terhdp keberhasilan

Kepercayaan diri



Rendah

Sedang

Tinggi

Kompetensi Yang dimiliki JDI

■ ■ Kompetensi Yang dibutuhkan jabatan pertama saat itu

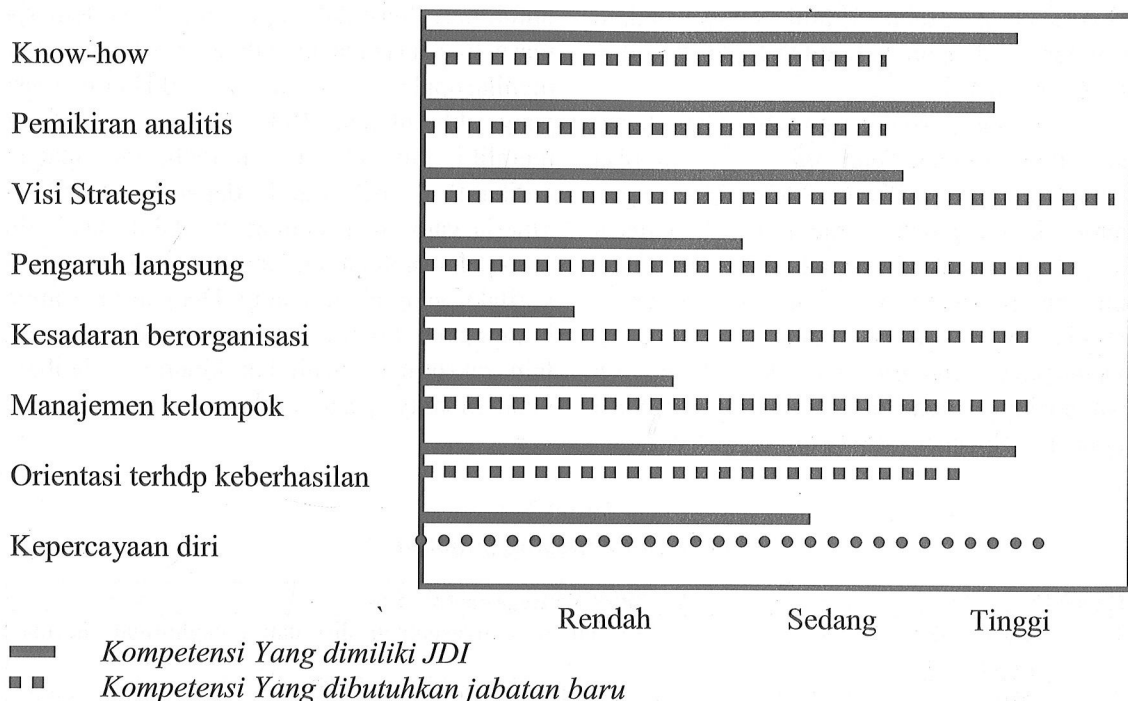
JDI dan pekerjaannya *fit atau Job matching* sehingga wajar bukan JDI merupakan performer yang sukses. Kompetensi "Know How "dan Pemikiran analitis sangat sesuai dengan kebutuhan jabatannya.

Pada suatu waktu, pimpinan perusahaan memberikan reward pada JDI untuk menduduki jabatan sebagai *Technical Manager* dalam Perusahaan *Software* tersebut, dengan harapan JDI akan juga menjadi "*performer*" yang sukses di jabatan baru tersebut. Pada hari awal

semua berjalan lancar, makin lama kemudian kinerjanya mulai tertinggal, banyak keputusan yang diambil tidak melalui JDI lagi, karena JDI hanya berkonsentrasi pada detil proyek saja. Pada hal dibutuhkan kompetensi agar JDI dapat menginspirasi visi, yang menjadi pertanyaan: Bagaimana hal ini terjadi, JDI telah memegang beberapa jabatan manajerial dengan sangat berhasil?

Hasil Score JDI dengan jabatan yang baru ini, sebagai berikut:

Hasil Score JDI dengan Jabatan



Analisa kompetensi JDI dengan jabatan baru bahwa keterisolasiannya menjadi semakin meningkat karena dia tidak dapat melaksanakan pengaruh nyata karena JDI hanya termotivasi untuk meningkatkan dirinya sendiri bukan untuk mengelola orang lain agar mereka berkembang.

Contoh Kasus menilai Kompetensi Komitmen terhadap Organisasi. Presiden SBY, dalam hal Kompetensi komitmen terhadap organisasi (negara), mari kita analisa kompetensi/perilaku. Dari Spencer & Spencer (1993)

KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI : (ORGANITATIONAL COMMITMENT, OC). Usaha untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi:

Wujud perilaku : membuat keputusan yang tidak populer, demi organisasi. Dia bisa sesuai bekerja sama dengan Menteri Keuangan tetapi dilain pihak membuat keputusan menyetujui untuk ditempatkan di organisasi lain, karena demi kebaikan pemerintahan/organisasinya. Maka Kompetensi SBY di OC (*organization commitment*) adalah level 5-6 atau tertinggi menurut Kamus Kompetensi Spencer & Spencer (1993).

KESIMPULAN

MSDM berbasis Kompetensi akan lebih mudah dan adil dalam menata SDM dalam organisasi, karena Kompetensi merupakan seperangkat perilaku efektif yang menghasilkan kinerja unggul, kompetensi tidak hanya sekedar pengetahuan, tapi pengetahuan yang diaplikasikan dalam perilaku tertentu. Kompetensi tidak hanya sekedar ketrampilan, tapi ketrampilan yang mampu dimanifestasikan, kompetensi tidak hanya sekedar motif, tapi harus telah berupa perilaku tertentu yang mencerminkan suatu motif. Semakin penting kompetensi tertentu untuk menghasilkan kinerja yang unggul maka semakin penting untuk dievaluasi dalam proses seleksi. Kinerja masa lalu merupakan indikator terbaik untuk menilai apakah seseorang memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Bukti bahwa seseorang memiliki kompetensi tertentu merupakan indikator terbaik untuk dapat memprediksi kinerja yang akan datang. Perilaku masa lalu merupakan indikator terbaik untuk memprediksi perilaku yang akan datang. Dengan instrumen kompetensi proses manajemen SDM antara lain rekrutmen, penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan, sistem karir, remunerasi

Tabel 3
Perilaku Pemegang Jabatan

Level	Perilaku Pemegang Jabatan
1	Usaha aktif. Melakukan usaha aktif dalam menyesuaikan diri dan menghormati norma organisasi
2	Model "menjadi warga organisasi yang baik". Menunjukkan kesetiaan, kesadaran untuk menolong kolega dalam menyelesaikan tugasnya, menghormati keinginan pemegang kekuasaan/pengambil keputusan
3	Komitmen, mengerti dan mendukung misi dan tujuan organisasi. Menyelaraskan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi, mengerti kebutuhan bekerja sama untuk mencapai hasil yang lebih besar
4	Melakukan pengorbanan diri. Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan dan keinginan pribadi, status profesi
5	Membuat keputusan yang tidak populer demi organisasi walau bersifat kontrovesial
6	Mengorbankan unit sendiri demi kebaikan organisasi. Pengorbanan ini berjangka pendek dan sangat baik bagi kelangsungan organisasi berjangka panjang.

akan lebih mudah dan adil. Implementasi MSDM ini dapat berhasil dengan membuat keterpaduan proses /aktifitas fungsi SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Spencer, Lyle M., Spencer, S.M, 1993, *Competency At Work*, JohnWiley & Sons, Inc.,
- Alain Mitrani, Murray Dalziel, 1992, *Competency Based Human Resource Management*, Kogan Page Limited
- Thomas L.Friedman Farrar, Straus and Giroux, 2005, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*
- Wolfgang Grulke, 1993, *Ten Lessons From The Future, Tomorrow Is A Matter of Choice, Make It Yours*. First Edition: Prentice Hall, 2001
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor :Per/15/M. PAN/7/2008, Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi

PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL JURNAL

1. Redaksi Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah membuka kesempatan kepada penulis untuk menyerahkan artikel berupa hasil penelitian, hasil studi kepustakaan, kajian teori, maupun gagasan konseptual untuk dimuat.
2. Naskah yang diserahkan adalah karya tulis asli dan belum pernah dipublikasikan.
3. Naskah ditulis dalam bahasa Indonesia yang baku, baik dan benar serta mudah dimengerti, serta dihindari penggunaan bahasa asing; kecuali sangat diperlukan, yang penulisannya diketik miring atau diberi garis bawah; demikian pula bahasa asing bermakna teknis atau kata yang belum dapat diterjemahkan dalam bahasa Indonesia.
4. Naskah ditulis secara sistematis, objektif dan rasional berdasarkan bidang ilmu yang ditekuni dan paling sedikit mencakup : Pendahuluan (latar belakang, ruang lingkup, maksud dan tujuan penulisan); Pembahasan (tinjauan pustaka dan analisis); Penutup (kesimpulan dan saran); dan Daftar Pustaka yang digunakan dalam naskah.
5. Halaman naskah paling sedikit 15 halaman dan paling banyak 20 halaman yang diketik dalam 2 (dua) spasi pada kertas ukuran A4 dengan margin atas dan kiri 4 cm, serta margin bawah dan kanan 3 cm, yang dapat dikirim melalui email.
6. Naskah dilengkapi dengan abstrak dalam bahasa Inggris dengan panjang kata antara 150 sampai dengan 200, diketik 1 (satu) spasi dan dilengkapi dengan kata kunci (*key word*) sebagai gambaran inti naskah.
7. Pengiriman naskah disertai nama pengarang, alamat kerja pengarang, nomor telephone, dan alamat e-mail pengarang.
8. Untuk kepentingan penerbitan, dewan redaksi berhak mengedit materi naskah tanpa merubah makna, dengan ketentuan bahwa substansi naskah tetap menjadi tanggung jawab penulis.