

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN  
PERATURAN KEPALA BADAN  
KEPEGAWAIAN NEGARA  
NOMOR 13 TAHUN 2011  
TENTANG PENYUSUNAN  
STANDAR KOMPETENSI  
JABATAN.

*by Lukman Arif*

---

**Submission date:** 17-Mar-2023 09:46AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2039030703

**File name:** 29.IMPLEMENTASI\_KEBIJAKAN\_PERATURAN KEPALA\_BADAN.pdf (208.96K)

**Word count:** 4570

**Character count:** 30702

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN KEPALA BADAN  
KEPEGAWAIAN NEGARA NOMOR 13 TAHUN 2011 TENTANG  
PENYUSUNAN STANDAR KOMPETENSI JABATAN.**

**Oleh**  
**Lukman Arif**  
**FISIP-UPN"Veteran" Jawa Timur**

**ABSTRAK**

<sup>28</sup> Permasalahan dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah Implementasi Peraturan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pada Kantor Regional II BKN Surabaya? Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Fokus penelitian adalah pembentukan Tim Penyusun Standar Kompetensi Jabatan dan Prosedur penyusunan Standar Kompetensi Jabatan. Dengan sasaran kajian adalah tahapan pelaksanaan penyusunan Standar Kompetensi Jabatan. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan model interaktif.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa pembentukan Tim TPSKM dan proses penyusunan standar kompetensi jabatan di Kantor Regional II BKN di Kantor Regional II BKN dilaksanakan dengan baik telah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan di Peraturan Kepala BKN Nomor 13 Tahun. Tahapan Implementasi Identifikasi Kompetensi Manajerial, Tahapan Implementasi Validasi Kompetensi Manajerial telah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan di Peraturan Kepala BKN Nomor 13 Tahun Tentang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.

Kata Kunci : *implementasi, kebijakan, standar kompetensi jabatan*

**PENDAHULUAN**

Seiring dengan perkembangan zaman, agar sumber daya aparatur dalam hal ini yakni Pegawai Negeri Sipil mampu memberi pelayanan prima, maka dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas. Salah satu kebijakan yang sangat penting dalam pelaksanaan pembangunan adalah kebijakan kepegawaian karena kebijakan di bidang kepegawaian memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pelayanan Pegawai Negeri Sipil mengingat tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang meningkat.

Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap peningkatan keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen sumber daya manusia merupakan syarat utama dalam era globalisasi agar mampu bersaing dan mandiri. Sejalan dengan itu, visi dalam konteks pembangunan sumber daya manusia pemerintah di masa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, mampu bersaing, dan mangantisipasi

<sup>21</sup> perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan pelayanan serta kinerja yang tinggi.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen terpenting bagi organisasi, berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi. SDM yang dimaksud dalam kajian ini tidak lain adalah Pegawai Negeri Sipil (Daerah). Mengingat begitu pentingnya SDM sesuai dengan kompetensi masing-masing, maka manajemen SDM diperlukan untuk mengelolanya secara sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan organisasi pada masa sekarang maupun yang akan datang dapat tercapai secara optimal. Hal ini karena keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh orang-orang atau SDM yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Demikian juga dalam organisasi Pemerintah Daerah, kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional yang merupakan tujuan organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik.

<sup>2</sup> Kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan dikemukakan oleh Robbin (2007 : 38) bahwa kompetensi adalah “kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kualitas sumber daya aparatur tersebut perlu di dukung oleh sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi. SDM yang berkompoten adalah SDM yang mempunyai kemampuan, ketrampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatan sehingga dapat melaksanakan tugas sesuai kemampuan dan jabatannya. Sedangkan pengelolaan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (Competence Based Human Resource Management) adalah pengelolaan pegawai yang dilakukan atas dasar kompetensi yang dimilikinya, sehingga organisasi secara efektif dapat menempatkan orang yang tepat pada satu posisi pekerjaan tertentu dalam rangka mendukung strategi organisasi dalam mencapai dan mewujudkan visi dan misinya. Robin (2007 : 38).

Saat ini masalah kompetensi jabatan sudah menjadi isu penting dalam peningkatan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil. Badan Kepegawaian Negara sebagai instansi pembina Pegawai Negeri Sipil telah mengeluarkan kebijakan Peraturan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Standar Kompetensi Jabatan. Peraturan Kepala BKN ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi setiap instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dalam menyusun standar kompetensi jabatan dan penempatan pegawai dalam jabatan struktural.

Dari hasil observasi peneliti, terkait dengan Peraturan Kepala BKN tentang Standar kompetensi jabatan di lingkungan Kanreg II BKN menunjukkan bahwa penyusunan standar kompetensi jabatan belum optimal karena ada bidang yang belum selesai dalam proses penyusunan standar kompetensi. Secara umum bidang-bidang yang sudah dan belum mengimplementasikan Peraturan Kepala BKN di lingkungan Kanreg II BKN dapat dikemukakan dalam tabel berikut ini :

Tabel 1. Bidang-bidang dalam mengimplementasikan Peraturan Kepala BKN

No.	Nama Bidang	Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan
1.	Bidang Kepegawaian	Sudah
2.	Bidang Mutasi	Sudah
3.	Bidang Status Kepegawaian dan Pensiun	Sudah
4.	Bidang Informasi Kepegawaian	Dalam proses penyelesaian
5.	Bidang Bimbingan Teknis Kepegawaian	Sudah

Sumber : Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa BKN sebagai implementor masih belum optimal karena masih ditemukan ada bidang yang masih dalam proses penyusunan standar kompetensi jabatan. Sedangkan BKN sendiri merupakan salah satu instansi pemerintahan yang juga tidak luput dari kewajibannya untuk mengimplementasikan Peraturan Kepala BKN.

Setelah memaparkan latar belakang dan fenomena yang terjadi di lingkungan instansi pemerintah, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: "Implementasi Kebijakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan (Studi Pada Kanreg II Badan Kepegawaian Negara Surabaya)".

#### 48 ndasan Teori

##### Pengertian Kebijakan Publik

Pengertian Kebijakan Publik menurut Chandler dan Plano dalam Tangkilis (49) (2003 : 1) adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumberdaya yang ada untuk memecahkan masalah masalah publik atau pemerintah.

Dye dalam Islamy (2003 : 18) mendefinisikan kebijakan publik adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan.

Menurut Anderson dalam Agustino (2006 : 7) memberikan pengertian tentang kebijakan publik yaitu serangkaian kegiatan yang mempunyai maksud atau tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang aktor atau sekelompok aktor yang berhubungan dengan suatu permasalahan atau sesuatu hal yang diperhatikan.

Pengertian kebijakan publik menurut Easton dalam Islamy (2003 : 19) adalah pengalokasian nilai-nilai secara paksa (syah) kepada seluruh anggota masyarakat.

Kemudian definisi kebijakan publik menurut Frederich dalam Soenarko (2000 : 42) adalah suatu arah tindakan yang diusulkan pada seseorang, golongan atau pemerintah dalam suatu lingkungan dengan halangan-halangan dan kesempatan kesempatan, yang diharapkan dapat memenuhi dan mengatasi halangan tersebut didalam rangka mencapai suatu cita-cita atau mewujudkan suatu kehendak serta tujuan tertentu.

11 Dari pengertian diatas disimpulkan bahwa kebijakan negara (public policy) itu adalah: serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat.

#### Tahap-Tahap Kebijakan Publik 20

Menurut Agustino (2006 : 22) proses pembuatan kebijakan merupakan serangkaian tahap yang saling bergantung yang diatur menurut urutan waktu. Oleh karena itu kebijakan publik dilakukan ke dalam beberapa tahap proses pembuatan kebijakan sebagai berikut : 1).Tahap penyusunan agenda, 2).Tahap formulasi kebijakan, 3).Tahap adopsi kebijakan, 4).Tahap implementasi kebijakan, 5).Tahap penilaian kebijakan

#### Kompetensi

##### Pengertian Kompetensi

12 Menurut Pefee ( 2007 ), Kompetensi adalah karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (skills), pengetahuan (knowledge), serta atribut personal (personal attributs) lainnya yang mampu membedakan seseorang yang perform dan tidak perform. Kompetensi merujuk pada karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performance*) di tempat kerja. Menurut definisi ini, kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Jadi kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan, sehingga kompetensi ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai kinerja unggul atau efek 3.

Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan, dijelaskan pengertian kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

23 Berdasarkan beberapa definisi kompetensi yang telah disebutkan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mel:31 kan suatu pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat dilihat komponen-komponen atau karakteristik yang memben:13 sebuah kompetensi adalah (Spencer dan Spencer dalam Pfeffer, 2007) : 1). *Motives* ( motif ), 2). *Traits* ( Sifat ), 3). *Self Concept* ( Konsep Diri ), 4). *Knowledge* ( pengetahuan ), 5). *Skills* ( ketrampilan )

##### Jenis Kemampuan dalam Kompetensi

Dalam melaksanakan berbagai tugas dalam organisasi diperlukan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai. Kemampuan-kemampuan yang

dimiliki oleh pegawai<sup>46</sup> dibagi ke dalam 4 (empat) jenis atau golongan (Katz dalam Pfeffer, 2007) : 1).Kemampuan Teknis, 2).Kemampuan Manajerial, 3).Kemampuan Kemanusiaan, 4).Kemampuan Konseptual.

#### **Pedoman<sup>33</sup> Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan**

Dalam peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara yang dimaksud dengan : Standar Kompetensi Jabatan yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi Manajerial adalah persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas jabatan. Ikhtisar Jabatan adalah uraian tugas yang disusun secara ringkas dalam bentuk satu kalimat yang mencerminkan pokok-pokok tugas jabatan. Uraian Tugas adalah suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang merupakan tugas pokok yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dalam kondisi tertentu.

#### **Pembentukan Dan Tugas Tim Penyusun Standar Kompetensi Manajerial Pembentukan Tim Penyusun Standar Kompetensi Manajerial**

1. Untuk kelancaran penyusunan Standar Kompetensi Manajerial di setiap instansi, Pejabat Pembina Kepegawaian baik Pusat maupun Daerah membentuk Tim Penyusun Standar Kompetensi Manajerial, yang selanjutnya disingkat TPSKM.
2. TPSKM dibentuk paling rendah pada unit eselon II untuk Instansi Pusat dan SKPD Provinsi/Kabupaten/Kota.
3. TPSKM mempunyai tugas mengumpulkan, menyusun, dan menganalisis data dan informasi yang diperlukan dalam rangka penyusunan Standar Kompetensi Manajerial.
4. Hasil penyusunan kompetensi manajerial di setiap jenjang eselon II dihimpun oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk selanjutnya ditetapkan menjadi Standar Kompetensi Manajerial instansi yang bersangkutan.
5. Hasil penyusunan kompetensi manajerial di setiap jenjang eselon II dihimpun oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk selanjutnya ditetapkan menjadi Standar Kompetensi Manajerial Instansi yang bersangkutan.
6. Syarat Keanggotaan TPSKM  
Persyaratan untuk dapat diangkat menjadi anggota TPSKM adalah :
  - a. Menduduki jabatan struktural paling rendah Eselon IV atau setara yang setara fungsional menangani kepegawaian
  - b. Pendidikan paling rendah Strata I (S-1) atau yang sederajat
  - c. Telah mengikuti bimbingan teknis dan/atau mampu melakukan analisis kompetensi jabatan berdasarkan penilaian Pejabat Pembina Kepegawaian
  - d. Syarat-syarat obyektif yang ditentukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, seperti pengalaman dan kemampuan lain yang diperlukan Tim.
7. Susunan Keanggotaan TPSKM, Susunan keanggotaan TPSKM terdiri atas :
  - a. Seorang Ketua merangkap anggota
  - b. Seorang Sekretaris merangkap anggota
  - c. Paling kurang 7 (tujuh) orang anggota, termasuk Ketua dan Sekretaris.

8. Untuk menjamin obyektifitas dalam penyusunan Standar Kompetensi Manajerial, anggota TPSKM ditetapkan dalam jumlah ganjil.
7. Ketua TPSKM dapat ditunjuk dari Pejabat Eselon II atau Eselon II secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian. Sekretaris TPSKM dapat ditunjuk paling rendah Pejabat Eselon IV yang memiliki kemampuan.

#### **Prosedur Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial**

Proses penyusunan Standar Kompetensi Manajerial meliputi tahap-tahap sebagai berikut :

##### **A. Pengumpulan Data**

1. Pada tahap ini, TPSKM melakukan data yang terdiri dari struktur organisasi dan tata kerja, visi dan misi organisasi, serta ikhtisar jabatan dan uraian tugas :
2. Untuk data yang telah tersedia seperti visi, misi, nama jabatan, eselon, ikhtisar jabatan, uraian tugas, TPSKM dapat memanfaatkan dokumentasi yang telah dimiliki.
3. Apabila visi dan misi belum terdokumentasi secara tertulis, maka TPSKM dapat memperoleh informasi dari pimpinan Instansi tentang arah kebijakan instansi di masa yang akan datang.
4. Apabila data sebagaimana dimaksud pada angka 1 belum tersedia, maka TPSKM harus mengumpulkan data lapangan dengan menggunakan Formulir Pengisian Data Pemegang Jabatan dibuat menurut contoh sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 1 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

##### **B. Identifikasi Kompetensi Manajerial**

1. Kompetensi Manajerial dipilih dari kompetensi yang tersedia dalam Kamus Kompetensi Manajerial sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, dengan jumlah antara 10 (sepuluh) sampai dengan 15 (lima belas) kompetensi.
2. Kompetensi Manajerial, tingkat kompetensi dari setiap bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya berpedoman pada Kamus Kompetensi Manajerial sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 2 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.
3. Identifikasi kompetensi manajerial dilakukan oleh TPSKM untuk menentukan kompetensi dan level-nya
4. Identifikasi kompetensi manajerial dilakukan dengan menggunakan formulir sebagaimana dimaksud dalam Anak Lampiran 3 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.
5. Dalam melakukan analisis terhadap identifikasi kompetensi dari uraian tugas di atas dimungkinkan munculnya kompetensi tambahan dengan alasan yang jelas.
6. Hasil identifikasi kompetensi manajerial menggunakan formulir sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 3 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara

### **Penentuan Kompetensi Manajerial**

Setelah melakukan konfirmasi kepada pihak-pihak terkait, pada tahap ini dirumuskan Standar Kompetensi Manajerial, dengan langkah sebagai berikut :

1. Hasil konfirmasi terhadap Daftar Kompetensi Manajerial digunakan untuk menentukan Standar Kompetensi Manajerial
2. Hasil konfirmasi terhadap Daftar Kompetensi Manajerial sebagaimana dimaksud pada angka 1 ditetapkan menjadi Standar Kompetensi Manajerial di lingkungan instansi bersangkutan sesuai dengan eselon dan jenis jabatannya.
3. Setiap jabatan mensyaratkan paling sedikit 10 (sepuluh) kompetensi dan paling banyak 15 (lima belas) kompetensi.

Standar Kompetensi Manajerial yang disusun oleh TPSKM pada unit Eselon II, selanjutnya di himpun dan ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian di instansi masing-masing .

36

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif peneliti bertujuan untuk mempelajari dan mengamati Implementasi Kebijakan Peraturan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2011 tentang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.. Fokus penelitian adalah pembentukan Tim Penyusun Standar Kompetensi Jabatan dan Prosedur penyusunan Standar Kompetensi Jabatan. Dengan sasaran kajian adalah tahapan pelaksanaan penyusunan Standar Kompetensi Jabatan. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan model interaktif yang terdapat 3 komponen yaitu; Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi.

### **HASIL DAN PEMBAHSAN**

#### **Pembentukan TIM Penyusun Standar Kompetensi Manajerial (TPSKM)**

Berkaitan dengan proses pada waktu menyusun standar kompetensi manajerial di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara dengan dibentuknya TIM Penyusun Standar Kompetensi Manajerial serta prosedur penyusunan standar kompetensi manajerial di lingkungan Kanreg II BKN. Keberhasilan pelaksanaan penyusunan standar kompetensi manajerial ini guna untuk meningkatkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil bagi setiap instansi, baik instansi pemerintah pusat maupun daerah pada penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural. Guna mengetahui sejauh mana pelaksanaan penyusunan standar kompetensi manajerial di Kantor Regional (Kanreg) II BKN, maka peneliti melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang bersangkutan dalam hal ini TIM. Untuk mengetahui kondisi dilapangan mengenai Pembentukan TIM Penyusun Standar Kompetensi Manajerial (TPSKM), peneliti akan menyajikan hasil wawancara dengan TIM TPSKM yang diwakili oleh bapak Djati Suroso



selaku Kepala Seksi Bimbingan Teknis Kepegawaian perihal tentang pembentukan TIM TPSKM sebagai berikut:

“Untuk Badan Kepegawaian Negara khususnya pada Kanreg II BKN, pembentukan Ketua TIM pada eselon III. Hal tersebut dikarenakan pejabat eselon II dalam hal ini Kepala Kanreg mendelegasikan wewenang kepada pejabat eselon III yang menduduki jabatan sebagai Kepala Bagian Umum untuk ditunjuk sebagai Ketua TPSKM. Seorang Ketua bertanggung jawab di bidang kepegawaian yang diperlukan untuk mengidentifikasi kompetensi dari SDM yang memiliki kemampuan, ketrampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas sesuai jabatannya”. (wawancara, 6 februari 2015)

Dari hasil wawancara di atas mengenai persyaratan untuk dapat ditunjuk sebagai Ketua TPSKM, sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku sebagai pelaksanaan tugas jabatan persyaratan dalam Kebijakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan yang menjelaskan bahwa:

Ketua TPSKM dapat ditunjuk dari Pejabat eselon II atau <sup>10</sup> III yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian.

Pernyataan diatas diperkuat oleh ibu Suksesti Sugiarti selaku Kepala Bidang Informasi Kepegawaian, berikut penjelasannya:

“Pembentukan TIM tersebut memang betul, di Kanreg II BKN ini pembentukan Ketua TIM TPSKM pada eselon III yakni Kepala Bagian Umum. Untuk sekretaris dibentuk dari pejabat eselon III, sedangkan anggota TIM dibentuk dari pejabat eselon IV yang ditunjuk dari masing-masing bidang”. (wawancara, 6 februari 2015)

Dari pernyataan informan di atas, dapat kita ketahui susunan anggota TIM TPSKM sesuai dengan Kebijakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan, yang menjelaskan bahwa:

Persyaratan untuk dapat diangkat menjadi anggota TPSKM yakni, menduduki jabatan struktural paling rendah eselon IV atau setara yang secara fungsional menangani kepegawaian.



**Gambar 1.**

*Foto rapat SKM anggota TIM TPSKM Kanreg II BKN Surabaya, pertama kali tanggal 10 Oktober 2015*

Berikut ini wawancara dengan ibu Luluk Budijati selaku Kepala Bagian Umum, berikut penjelasannya:

“Untuk Keanggotaan TPSKM di Kanreg II ada 7 orang jumlahnya. Terdiri dari Ketua, Sekretaris dan 5 orang anggota. Kebetulan Ketua TIM TPSKM saya sendiri selaku Kepala Bagian Umum, Sekretaris Ibu Suksesti selaku Kepala Bidang Informasi Kepegawaian, dan 5 orang anggota kami tunjuk dari bidang-bidang lain yang ada di Kanreg II ini seperti bidang mutasi, bidang informasi kepegawaian, bidang bimbingan teknis kepegawaian dan lain sebagainya”. (wawancara, 14 februari 2015)

Dari pernyataan informan di atas, terlihat adanya kesesuaian dengan pembentukan TIM TPSKM di Kebijakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan, yang menjelaskan bahwa:

Susunan keanggotaan TPSKM terdiri atas:

- a. Seorang Ketua merangkap anggota
- b. Seorang Sekretaris merangkap anggota
- c. Paling kurang 7 (tujuh) orang anggota, termasuk Ketua dan Sekretaris.

#### **Prosedur Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial**

Adapun prosedur penyusunan standar kompetensi manajerial meliputi tahap-tahap implementasi sebagai berikut:

- a. Implementasi Pengumpulan Data
- b. Implementasi Identifikasi Kompetensi Manajerial
- c. Implementasi Validasi Kompetensi Manajerial

Secara lebih lengkap peneliti dapat menyajikan tahapan-tahapan implementasi tersebut dari hasil penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

#### **A. Implementasi Pengumpulan Data**

Sesuai dengan kebijakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011, proses pengumpulan data primer diatas telah sesuai dengan perka tersebut yang menyebutkan bahwa:

Tim TPSKM melakukan pengumpulan data yang terdiri dari struktur organisasi dan tata kerja, visi dan misi organisasi, serta ikhtisar jabatan dan uraian tugas:

1. Struktur organisasi dan tata kerja yang memuat nama jabatan, tugas pokok, dan fungsi.
2. Visi dan misi organisasi diperlukan sebagai landasan untuk menentukan kompetensi manajerial pada setiap organisasi.
3. Ikhtisar jabatan dan uraian tugas diperlukan sebagai informasi yang lebih spesifik untuk menentukan kompetensi dari setiap jabatan.

Untuk mengetahui kondisi dilapangan mengenai tahapan pengumpulan data, peneliti menyajikan hasil wawancara dengan anggota TPSKM yang diwakili oleh bapak Djati Suroso selaku Kepala Seksi Bimbingan Teknis Kepegawaian perihal tentang pengumpulan data untuk penyusunan standar kompetensi jabatan. Penjelasan sebagai berikut:

“data-data dan informasi yang kami perlukan untuk menyusun standar kompetensi jabatan terdiri dari: struktur organisasi dan tata kerja, visi dan misi organisasi, serta ikhtisar jabatan dan uraian tugas. Jadi, dari ikhtisar jabatan yang banyak itu maka dapat ditarik beberapa item untuk uraian tugas dari jabatan tersebut. Makanya untuk SKM itu, struktur organisasi sangat berperan besar karena dari struktur organisasi kami mengambil ikhtisar jabatan dan uraian tugas dari sebuah jabatan”. (wawancara, 26 februari 2015)

Dari pernyataan informan tersebut diatas dikatakan lebih lanjut dengan pernyataan dari bapak Winamo selaku Kepala Seksi Administrasi Status Kepegawaian dan Pensiun, berikut penjelasannya:

“iya betul, struktur organisasi dan tata kerja, visi dan misi organisasi, serta ikhtisar jabatan dan uraian tugas diperlukan untuk menunjang dalam penyusunan standar kompetensi manajerial di Kanreg II khususnya.

Informasi tersebut digunakan untuk melihat standar kompetensi manajerial yang diperlukan sebagai informasi yang lebih spesifik untuk menentukan kompetensi dari tiap-tiap jabatan di masing-masing bidang”. (wawancara, 26 februari 2015)

Berdasarkan data primer dan sekunder sebagaimana dikatakan di atas tentang tahapan pengumpulan data dalam proses penyusunan standar kompetensi manajerial dapat dikatakan bahwa prosedur pengumpulan data dilakukan sesuai dengan ketentuan sebagaimana dinyatakan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 bahwa pengumpulan data yang dikumpulkan meliputi: struktur organisasi dan tata kerja, visi dan misi organisasi, serta ikhtisar jabatan dan uraian tugas.

### **B. Implementasi Identifikasi Kompetensi Manajerial**

Tahapan identifikasi kompetensi manajerial ini merupakan tahapan untuk menentukan kompetensi dan levelnya dari setiap jabatan yang ada. Dapat dikemukakan disini, contoh identifikasi kompetensi manajerial sebagaimana yang ada di perka berikut ini:

Nama Jabatan : Kepala Sub Bidang Jabatan

Unit Kerja : Badan Kepegawaian Daerah Propinsi “X”

Eselon : IV a

Ikhtisar Jabatan : Menyusun dan melaksanakan kegiatan pengumpulan dan pengolahan data kepegawaian dalam rangka pelaksanaan administrasi jabatan serta menyiapkan petunjuk teknis pelaksanaannya

Uraian Tugas:

1. Menyusun rencana kegiatan dengan mempertimbangkan alokasi waktu dan anggaran
2. Menyiapkan data yang berkaitan dengan jabatan sebagai bahan pertimbangan atasan secara lengkap, teliti, dan akurat.

3. Membagi tugas atau kegiatan kepada bawahan dengan memberikan arahan, baik secara tertulis maupun lisan tentang analisi jabatan sesuai dengan bidang tugas masing-masing
4. Memeriksa hasil kerja bawahan secara teliti untuk disempurnakan agar hasil yang dicapai benar-benar akurat dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Melakukan evaluasi pelaksanaan tugas untuk dilakukan tindakan-tindakan perbaikan agar dicapai kinerja yang optimal.

### C. Implementasi Validasi Kompetensi Manajerial

Pada tahapan implementasi validasi kompetensi manajerial ini, dilakukan konfirmasi kompetensi manajerial kepada pihak-pihak yang terkait yaitu atasan pemegang jabatan dan/atau pejabat lain yang ditunjuk oleh pejabat yang secara fungsional bertanggungjawab di bidang kepegawaian yang dianggap mampu memberikan masukan yang diperlukan, sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keabsahan kompetensi manajerial.

Proses penyusunan SKM ini memakan waktu tiga bulan, hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Daddy selaku Staf bidang Kepegawaian, berikut penjelasannya:

“karena penyusunan Reformasi Birokrasi, penyusunan SKMnya tertunda sementara waktu. Jadi gini, 3 bulan saya mengerjakan SKM, 1 bulan mengerjakan laporan RB, kemudian lanjut lagi mengerjakan SKM, tapi pas tengah-tengah saya diminta mengerjakan laporan RB. Seharusnya kalau TIM ini berjalan sebagaimana mestinya enak. Waktu itu pusat fleksibel karena ngejanya untuk tahun 2015, cuma ngejanya cepat karena untuk diajukan ke Menpan, bahwa BKN ini sudah menyusun, baik pusat maupun Kanreg untuk dilaporkan ke Pusat. Jadi dilihat bahwa BKN ini sudah menyusun SKM”. (wawancara, 10 maret 2015)

Mendasarkan pada informan diatas, penyusunan standar kompetensi manajerial di Kanreg II BKN sudah berjalan dengan baik, untuk pada akhirnya dikirimkan ke Pusat dan menjadi Standar Kompetensi Manajerial di Kanreg II BKN itu sendiri. Namun, di dalam sebuah proses penyusunan SKM hasilnya akan jauh lebih baik apabila Tim yang menyusun memang benar-benar mengetahui kompetensi di bidangnya masing-masing.

### Pembahasan

#### Pembentukan TIM Penyusun Standar Kompetensi Manajerial (TPSKM)

Berdasarkan pada hasil penelitian bagian sebelumnya, maka peneliti akan menganalisis standar kompetensi manajerial dari sisi implementasi kebijakan. Temuan penelitian ini, menurut peneliti merupakan sesuatu yang perlu dilakukan sebab Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 adalah merupakan pedoman yang harus dipedomani bagi setiap instansi pemerintahan tanpa terkecuali, dalam hal ini adalah Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara.

Implementasi Kebijakan ini merupakan salah satu kebijakan yang mengarahkan aparat pemerintah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi

jabatannya masing-masing. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 merupakan Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah untuk dijadikan pedoman bagi setiap instansi pemerintahan, baik pusat maupun daerah untuk mendapatkan Pegawai Negeri Sipil yang berkompoten dan menunjukkan apakah pemegang jabatan telah memenuhi atau tidak memenuhi kompetensi minimal yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan jabatannya.

Menurut Meter dan Horn (2001 : 69), Implementasi Kebijakan yaitu kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu atau pejabat-pejabat, atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Wiemer dan Vining dalam bukunya yang berjudul *Policy Analysis Concept and Practice*, menyebutkan 3 faktor yang menjadi fokus terhadap kemungkinan keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu :

- a. Logika dari kebijakan tersebut
- b. Adanya kerjasama dan koordinasi yang baik yang diperlukan dalam mendukung implementasi kebijakan
- c. Adanya pelaksana yang mampu dan komitmen terhadap pelaksanaan kebijakan

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa dalam proses penyusunan standar kompetensi manajerial diperlukan adanya pelaksana yang mampu dan komitmen, dalam hal ini TIM TPSKM terhadap pelaksanaan kebijakan sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan dimana terdapat 7 (tujuh) orang anggota, termasuk ketua dan sekretaris yang penunjukkan berdasarkan pendelegasian Kepala Kanreg kepada Kepala Bagian Umum.

### **Prosedur Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial**

Berdasarkan pada hasil penelitian bagian sebelumnya, maka peneliti akan menganalisis standar kompetensi jabatan dari sisi implementasi kebijakan. Dari temuan penelitian ini bahwa proses penyusunan standar kompetensi manajerial idealnya dilakukan oleh TIM, namun dalam pelaksanaannya tidak selalu kebijakan berjalan sesuai dengan kebijakan yang ada. Dalam hal ini, proses penyusunan standar kompetensi manajerial di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara hanya dilakukan oleh 1 (satu) orang. Idealnya TIM bisa bekerja secara penuh, baik dalam proses pengumpulan data di masing-masing bidang, proses identifikasi, hingga validasi standar kompetensi manajerial.

Hal ini sebagaimana menurut pendapat Edward III (1984 : 10) empat faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan, antara lain: faktor komunikasi (communication), faktor sumber daya (resources), disposisi (disposition), dan struktur birokrasi (bureaucratic structure)

Dari penjelasan teori diatas implementasi kebijakan dalam hal ini prosedur penyusunan standar kompetensi manajerial khususnya di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara sudah sesuai dengan kebijakan yang ada berdasarkan Kebijakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan. Prosedur penyusunan standar

kompetensi manajerial dalam penelitian ini dilakukan meliputi tahap-tahap implementasi sebagai berikut: Implementasi Pengumpulan Data, Implementasi Identifikasi Kompetensi Manajerial, Implementasi Validasi Kompetensi Manajerial. Namun dalam pelaksanaan pekerjaan diberikan kepada Staf Bidang Kepegawaian dikarenakan adanya suatu kendala dana (anggaran) yang mengharuskan seluruh pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh TIM TPSKM yang berjumlah tujuh orang, sehingga dilakukan oleh seorang Staf Bidang Kepegawaian yang diberikan mandat langsung oleh Kepala Bagian Umum selaku Ketua TIM TPSKM.

30

Oleh karena itu, agar pelaku kebijakan memiliki kemauan, keinginan, dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan dalam hal ini proses penyusunan standar kompetensi jabatan secara bersungguh-sungguh, maka dalam pelaksanaan sebuah proses kebijakan diperlukan adanya anggaran yang cukup agar dalam sebuah proses penyusunan standar kompetensi manajerial di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara dapat dilaksanakan secara optimal.

44

#### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa pembentukan Tim TPSKM di Kantor Regional II BKN terdiri dari 7 (tujuh) orang anggota, termasuk Ketua dan Sekretaris. Ketua TPSKM dibentuk dari Pejabat eselon III, Sekretaris dibentuk dari pejabat eselon III, sedangkan anggota dibentuk dari pejabat eselon IV yang dipilih dari semua bidang di Kantor Regional II BKN. Dan proses penyusunan standar kompetensi jabatan di Kantor Regional II BKN meliputi tahap-tahap implementasi yaitu: Tahapan Implementasi Pengumpulan Data, Tahapan Implementasi Identifikasi Kompetensi Manajerial, Tahapan Implementasi Validasi Kompetensi Manajerial. Hal ini telah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan di Peraturan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo, 2006, *Dasar – Dasar Kebijakan Publik*, Bandung : Alfabeta.  
Bungin, Burhan, 2003, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.  
Edward III, George C (edited), 1984, *Public Policy Implementing*, Jai Press Inc, London-England  
Milles, Huberman, 2007. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta : Universitas Indonesia.  
Moehersono, 2009, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor : Ghalia Indonesia.  
Moleong, Lexy.J, 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*, Jakarta : Rosda Karya.  
Nugroho, Riant, 2003, *Kebijakan Publik (Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi)*, Jakarta : Gramedia.  
Jurnal Manajemen Jaya Negara  
Vol. 11, No.1 Januari 2019

ISSN: 2548-9348

- Siagian, Sondang, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Spencer L.M & Spencer S.M, 1993, *Competence at Work*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Pendidikan ( Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Bandung : Alfabeta
- Wahab, Solichin Abdul, 1997, *Analisis Kebijaksanaan ( Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara )* Jakarta : Bumi Aksara.
- Widodo, Joko, 2006, *Analisis Kebijakan Publik*, Malang : Bayu Media Publishing
- Winarno, Budi, 2002, *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Jogjakarta : Media Pressindo.
- Peraturan-peraturan yang digunakan :
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 59 Tahun 2001 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian  
<http://www.bnp2tki.go.id/berita>

# IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA NOMOR 13 TAHUN 2011 TENTANG PENYUSUNAN STANDAR KOMPETENSI JABATAN.

## ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

17%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://repository.unair.ac.id">repository.unair.ac.id</a> Internet Source	1%
2	<a href="http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id">digilib.iain-palangkaraya.ac.id</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://digilib.uin-suka.ac.id">digilib.uin-suka.ac.id</a> Internet Source	1%
4	Submitted to Universitas Singaperbangsa Karawang Student Paper	1%
5	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://anambaskab.go.id">anambaskab.go.id</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://proposalpenelitian-skripsi.blogspot.com">proposalpenelitian-skripsi.blogspot.com</a> Internet Source	1%
8	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	1%



---

9	Submitted to Udayana University Student Paper	1 %
10	repository.upy.ac.id Internet Source	1 %
11	repository.unpas.ac.id Internet Source	1 %
12	ojs.uajy.ac.id Internet Source	1 %
13	123dok.com Internet Source	1 %
14	journal.unj.ac.id Internet Source	<1 %
15	ejournal.ipdn.ac.id Internet Source	<1 %
16	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	<1 %
17	journal.pancabudi.ac.id Internet Source	<1 %
18	repository.ut.ac.id Internet Source	<1 %
19	vdocuments.mx Internet Source	<1 %
20	jurmafis.untan.ac.id Internet Source	<1 %

---

21	<a href="http://www.kompasiana.com">www.kompasiana.com</a> Internet Source	<1 %
22	Submitted to State Islamic University of Alauddin Makassar Student Paper	<1 %
23	<a href="http://amuysmoch.blogspot.com">amuysmoch.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://etd.umy.ac.id">etd.umy.ac.id</a> Internet Source	<1 %
25	Submitted to Universitas Negeri Padang Student Paper	<1 %
26	Submitted to Police Academy – University of Police Science Student Paper	<1 %
27	<a href="http://repository.iainpurwokerto.ac.id">repository.iainpurwokerto.ac.id</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://www.neliti.com">www.neliti.com</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://www.samarinda.lan.go.id">www.samarinda.lan.go.id</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="http://ejournal.uncen.ac.id">ejournal.uncen.ac.id</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://in1001.blogspot.com">in1001.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %

32	<a href="http://mc.tanahbumbukab.go.id">mc.tanahbumbukab.go.id</a> Internet Source	<1 %
33	<a href="http://thesis.binus.ac.id">thesis.binus.ac.id</a> Internet Source	<1 %
34	Suhardjo Suhardjo. "Dampak Pemilihan Kepala Daerah Langsung dalam Pembinaan Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan)", <i>Anterior Jurnal</i> , 2019 Publication	<1 %
35	<a href="http://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet Source	<1 %
36	<a href="http://download.garuda.kemdikbud.go.id">download.garuda.kemdikbud.go.id</a> Internet Source	<1 %
37	<a href="http://etd.repository.ugm.ac.id">etd.repository.ugm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
38	<a href="http://journals.unpad.ac.id">journals.unpad.ac.id</a> Internet Source	<1 %
39	<a href="http://sdn-tambaharjo.blogspot.co.id">sdn-tambaharjo.blogspot.co.id</a> Internet Source	<1 %
40	Agus Wahyuadianto, Hendra Nugroho Saputro. "Pedoman Praktis Penyusunan Kamus Kompetensi Teknis Aparatur Sipil Negara", <i>Jurnal Wacana Kinerja: Kajian</i>	<1 %

# Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik, 2020

Publication

---

41 Nengsi Oktavia Makalew, Paulus Kombo Allo Layuk, Ida Ayu Purba Riani. "FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYUSUNAN ANGGARAN BELANJA BERBASIS KINERJA DI PEMERINTAH PROVINSI PAPUA BARAT", KEUDA (Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Daerah), 2021 <1 %

Publication

---

42 [ojs.serambimekkah.ac.id](http://ojs.serambimekkah.ac.id) <1 %

Internet Source

---

43 [repository.uhn.ac.id](http://repository.uhn.ac.id) <1 %

Internet Source

---

44 [simpuljuara.disdik.jabarprov.go.id](http://simpuljuara.disdik.jabarprov.go.id) <1 %

Internet Source

---

45 [surabaya.bkn.go.id](http://surabaya.bkn.go.id) <1 %

Internet Source

---

46 [www.finansialku.com](http://www.finansialku.com) <1 %

Internet Source

---

47 [ejournal.unib.ac.id](http://ejournal.unib.ac.id) <1 %

Internet Source

---

48 [www.dosenpendidikan.co.id](http://www.dosenpendidikan.co.id) <1 %

Internet Source

---

[jurnalilmuadministrasinegara.wordpress.com](http://jurnalilmuadministrasinegara.wordpress.com)

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On