

**STANDAR KOMPETENSI JABATAN ASN
(STUDI PADA JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA
DI LINGKUNGAN INSPEKTORAT KABUPATEN MAJALENGKA
PROVINSI JAWA BARAT)**

Sulthon Rohmadin, Yusi Eva Batubara

Institut Pemerintahan Dalam Negeri
sulthon@ipdn.ac.id

ABSTRACT

In line with the President Jokowi's Government Vision for the 2019-2024 period which focuses on "Excellent human Resources", the bureaucratic reform requires the structuring and strengthening of apparatus resources, one of which is through ASN position competency standards. Job competency standards are used for employee procurement, appointment in office, promotion, transfer between positions, career development and awards for ASN.

The method used in this study is tailor made method combined with FGD (expert meeting) method with related bureaucratic apparatus, and Delphi technique, which is one of the techniques for involving stakeholders in decision making/policy by gathering opinions through questionnaires/questionnaire.

This study resulted in the concept of competency standards for high-level leadership positions in the Majalengka Regency Inspectorate consisting of managerial competencies (8 competencies), socio-cultural competencies (1 competency), technical competencies (8 competencies) and government competencies (17 competencies)

Keywords: *human resource management, competence, ASN*

ABSTRAK

Sejalan dengan Visi Pemeintahan Presiden Jokowi periode 2019-2024 yang menitikberatkan pada "SDM Unggul", maka reformasi birokrasi mensyaratkan adanya penataan dan penguatan sumber daya aparatur, salah satunya melalui standar kompetensi jabatan ASN. Standar kompetsi jabatan digunakan untuk pengadaan pegawai, pengangkatan dalam jabatan, promosi jabatan, perpindahan antar jabatan, pengembangan karier serta penghargaan untuk ASN.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah tailor made method dikombinasikan dengan metode FGD (expert meeting) dengan Inspektur, Sekretaris BKPSDM, Inspektur Pembantu, dan Fungsional Auditor. serta menggunakan Teknik Delphi, yaitu salah satu teknik pelibatan stakeholder dalam pengambilan keputusan/kebijakan dengan pengumpulan pendapat melalui kuesioner/daftar isian.

Penelitian ini menghasilkan konsep standar kompetensi jabatan pimpinan

tinggi pratama di lingkungan Inspektorat Kabupaten Majalengka yang terdiri dari kompetensi manajerial (8 kompetensi), kompetensi sosio kultural (1 kompetensi), kompetensi teknis (8 kompetensi) dan kompetensi pemerintahan (17 kompetensi)

Kata kunci: manajemen sumber daya manusia, kompetensi, ASN

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi pada dasarnya adalah upaya pemerintah untuk meningkatkan kepercayaan publik kepada pemerintah. Inefisiensi dan ketidakadilan dalam pelayanan publik merupakan sumber utama ketidakpercayaan publik kepada pemerintah. Reformasi birokrasi sebagai upaya untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, akuntabel, efektif, efisien, dan memberikan pelayanan berkualitas juga memiliki tujuan membangun kepercayaan publik kepada pemerintah.

Sebaliknya, kepercayaan publik juga dapat memberikan manfaat bagi pemerintahan, antara lain mengurangi biaya transaksi dalam penyelenggaraan pemerintahan, meningkatkan legitimasi kebijakan yang diambil pemerintah, dan meningkatkan modal sosial utamanya dalam hubungan antara pemerintah dan masyarakat (Dwiyanto 2010).

Untuk mencapai visi dan misi serta tujuan dari reformasi birokrasi, maka ditetapkan 8 (delapan) area perubahan dan hasil yang diharapkan meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti yang dikemukakan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1
Area Perubahan Reformasi Birokrasi



Sumber: Permenpan & RB No. 11 Tahun 2015

Inisiatif pemerintah untuk melembagakan upaya reformasi birokrasi merupakan bentuk upaya penerapan reformasi birokrasi secara terlembagakan dengan menggunakan manajemen strategis untuk menjamin keberlangsungannya. Capaian strategis yang hendak dicapai adalah penyelenggaraan negara yang bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, peningkatan kapasitas dan akuntabilitas serta penguatan kepada pelayanan publik. Pelembagaan reformasi birokrasi berujung pada pelaksanaan program-program kerja yang mengejawantahkan delapan area perubahan yang diharapkan.

Di samping itu, rata-rata alokasi anggaran berbagai institusi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah masih menempatkan pembiayaan aparatur sebagai pos terbesarnya. Salah satu negara yang menjadi model dalam penerapan birokrasi negara adalah Jepang, di Jepang jelas terlihat bahwa budaya dan nilai sosial sangat berpengaruh pada perilaku dan kinerja birokrasi di mana kultur sosial masyarakat yang telah terbiasa oleh pola produktivitas yang maksimal menghasilkan pengaruh yang kuat terhadap pola kinerja birokrasi sehingga birokrat mereka juga memiliki tingkat produktivitas yang begitu tinggi.

Birokrasi adalah sebuah institusi yang lahir sebagai produk dari sebuah proses sosial yang panjang dan kompleks. Berbeda dengan organisasi semacam perusahaan swasta yang proses kelahirannya dapat berlangsung sederhana asalkan ada modal dan kemauan perorangan, organisasi birokrasi lahir dari serangkaian prosedur yang berliku dan menyangkut kontekstualitas sosial

yang hampir-hampir universal pada suatu masyarakat. Secara ideal, sosok birokrasi publik telah ditetapkan dalam konsideran menimbang di dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang saat ini telah dicabut dan diganti dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara:

- bahwa dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsadan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- di dalam Pasal 12 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menyebutkan bahwa: "Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme".

Sejalan dengan semangat reformasi birokrasi, pemerintah membuat kebijakan tentang perubahan organisasi

melalui Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah sebagai mandat dari Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Kebijakan tersebut memberikan ruang perubahan yang signifikan kepada pemerintah kabupaten dan kota untuk melakukan penataan dan pembentukan Perangkat Daerah, yakni dengan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*) berdasarkan beban kerja yang sesuai dengan kondisi nyata di masing-masing Daerah.

Penataan perangkat daerah diperlukan untuk menciptakan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan terhadap masyarakat, sehingga roda pemerintahan dapat berjalan dengan lancar. Di Kabupaten Majalengka ditandai dengan adanya perubahan susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Majalengka dengan terbitnya Perda Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Majalengka.

Pada bagian lain, kualitas sumber daya manusia aparatur sangat menentukan sebagai agen perubahan terselenggaranya pemerintahan yang lebih berdaya guna dan berhasil guna, harus mampu melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme serta berorientasi pada penyelenggaraan tugas umum pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat dengan dilandasi sikap tanggap dan semangat pengabdian kepada masyarakat.

Dalam pencapaian peningkatan terhadap pelayanan masyarakat

di Kabupaten Majalengka, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang handal baik dari segi kualitas maupun kuantitas untuk menjalankan roda pemerintahan di Kabupaten tersebut. Hal ini tentu saja kaitannya dengan pembentukan organisasi baru di mana banyak formasi yang terbentuk mulai dari tingkat kabupaten sampai pada tingkat kecamatan dan kelurahan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negera menyatakan bahwa "Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Makna otonomi daerah bukan hanya sekedar upaya pengaturan rumah tangga daerah sendiri secara mutlak terpisah dengan daerah lain, namun lebih luas dari itu adalah bagaimana mengembangkan daerah sendiri menggunakan segala potensi yang ada dengan kerja sama dan peran daerah lain dan atau pemerintah pusat. Kenyataan yang ada seringkali tidak demikian, dengan pelaksanaan otonomi daerah, muncul egoisme yang sangat kuat di mana pengembangan daerah tanpa memperhatikan kepentingan daerah, yang pada akhirnya terlihat jelas perkembangan antardaerah yang tidak merata, bahkan terjadi dikotomi daerah kaya dan miskin maupun daerah maju dan terbelakang menyangkut potensi sumber daya alam (misalnya tarik ulur kepemilikan potensi sumber daya alam di suatu daerah) maupun potensi sumber daya manusianya.

Penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan secara intern organisasi atau intern daerah sudah sering dilaksanakan dan tidak terlalu memunculkan polemik, karena merupakan tuntutan pengembangan organisasi. Sedangkan penempatan jabatan Pegawai Negeri Sipil antardaerah dalam nuansa otonomi daerah, seakan tertutup kemungkinannya. Hal ini terlihat pada masih adanya berbagai hambatan dalam pelaksanaannya, sehingga usul penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan antardaerahpun menjadi suatu kecenderungan yang sulit dilaksanakan. Berbagai pertimbangan antara lain: kompetensi, kemampuan, kontribusi yang akan diberikan kepada daerah baru, bahkan yang lebih ekstrem adalah putra daerah menjadi alasan pembenar untuk penolakan. Di samping alasan manajerial yang lebih rasional yaitu mengenai formasi, analisis jabatan, penataan organisasi dan Daftar Susunan Pegawai suatu daerah.

Makna lebih luas dari penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan adalah sebagai upaya untuk mendukung percepatan pengembangan daerah. Hal ini didasarkan kepada kenyataan tidak meratanya kemampuan potensi daerah sehingga perlu dukungan pegawai yang tepat sesuai karakteristik daerah masing-masing. Penumpukan pegawai dengan keahlian teknis tertentu pada suatu daerah, tidak mudah dengan begitu saja pindah ke daerah lainnya pada era otonomi daerah ini. Meskipun daerah tadi memerlukan tenaga-tenaga teknis tersebut dalam pengembangan daerahnya.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural atau jabatan fungsional harus dilakukan

secara objektif dan selektif, sehingga menumbuhkan kegairahan untuk berkompetisi bagi semua Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Seiring dengan hal tersebut, dalam Pasal 5 ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi.

Rumusan Masalah

Bagaiamanakah standar kompetensi jabatan pimpinan tinggi pratama di Lingkungan Inspektorat Kabupaten Majalengka?

KAJIAN TEORETIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu “*genus*”, artinya suatu istilah yang mengandung pengertian yang bersifat umum (*generic term*). Dengan demikian MSDM adalah salah satu spesies dari manajemen sebagai genus. Hal ini berarti bahwa MSDM adalah manajemen yang diterapkan dalam pengelolaan SDM. Dalam berbagai pustaka, dijumpai berbagai istilah yang sama atau mirip sama dengan istilah MSDM, antara lain *personnel administration*, *personnel management*, *manpower management*, *manajemen personalia*, *industrial relation*, *labour relation* dan *labour management*.

Manullang (1982:17) mengemukakan bahwa: “Istilah *manpower management* dan *personnel administration* memang benar sama dengan istilah

manajemen personalia, karenanya ketiga istilah itu dapat dipertukarkan untuk maksud yang sama". MSDM pada dasarnya sama dengan *personnel administration*, *personnel management* atau *manpower management*. Hal ini berarti, bahwa MSDM tidak ada kaitannya dengan serikat pekerja atau organisasi perburuhan, melainkan melalui manajemen SDM, agar semua pegawai dalam suatu organisasi bekerja secara efisiensi dan efektif.

Definisi MSDM menurut Filippo (1989:11) adalah sebagai berikut.

"Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia, agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat".

Sedangkan rumusan pengertian SDM menurut Hasibuan (1992:10) yaitu sebagai: "Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat". Dalam perspektif makro, Kinggundu dalam Gomes (2001:4) memberikan definisi MSDM sebagai: "pengembangan dan pemanfaatan personel (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional".

Dari rumusan-rumusan di atas dapat ditarik simpulan bahwa MSDM tidak lain adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan SDM (pegawai). Secara operasional, fungsi-fungsi manajemen dalam

pembinaan SDM oleh Notoatmodjo dibedakan atas:

a. **Rekrutmen SDM**

Rekrutmen (penarikan) SDM (pegawai) merupakan titik awal dari MSDM. Kejadiannya diawali dengan analisis jabatan guna menentukan jumlah dan macam tenaga kerja yang dibutuhkan.

b. **Seleksi SDM**

Langkah berikutnya dalam proses MSDM adalah penyaringan atau seleksi SDM. Proses ini mencakup kegiatan mencari sumber-sumber yang tepat dari macam tenaga kerja yang dibutuhkan dan menetapkan metode penyaringan calon-calon pegawai.

c. **Pengembangan SDM**

Pegawai yang telah diperoleh melalui seleksi memerlukan pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan kemampuannya dan kepentingan organisasi. Pengembangan SDM dilaksanakan melalui program pendidikan dan pelatihan yang bersinambungan.

d. **Pemeliharaan SDM**

Pemeliharaan SDM mengandung makna bahwa kemampuan-kemampuan SDM yang dimiliki organisasi perlu dipelihara dan dipertahankan, guna terlaksananya tujuan organisasi. Fungsi pemeliharaan ini meliputi pemberian jaminan kesehatan dan keselamatan kerja para pegawai.

e. **Penggunaan SDM**

Penggunaan SDM berkaitan erat dengan penempatan pegawai

pada suatu pekerjaan atau jabatan. Penempatan pegawai pada suatu jabatan atau pekerjaan harus dilaksanakan berdasarkan analisis jabatan serta persyaratan kecakapan yang harus dimiliki oleh seseorang pegawai yang akan ditempatkan. Dengan kata lain penempatan pegawai harus memperhatikan prinsip *“the right man in the right place”*.

Kompetensi

Spencer & Spencer (1993:9) memformulasikan definisi kompetensi sebagai berikut.

A competency is underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.

Underlying characteristic means the competency and can predict behavior in a wide variety of situation and jobs tasks.

Causally related means that a competency causes or predict behavior and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predict who does something well or poorly, as measure on specific criterion or standard.

Toha (2005) memformulasi definisi sebagai: “kemampuan yang merupakan salah satu unsur dari kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman”. Lebih jauh Spencer & Spencer (1993:9) berpendapat bahwa: *“an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/*

or superior performance in a job or situation”. Pendapat ini mengandung makna bahwa kompetensi merupakan karakteristik dan kemampuan dasar individual yang berpengaruh dalam memenuhi kriteria yang diperlukan sebagai individu yang mempunyai performansi efektif dan superior dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau dalam menghadapi suatu situasi tertentu. *Underlying characteristic* berarti kompetensi merupakan karakteristik dasar yang memungkinkan seseorang dalam berbagai situasi dan pekerjaan. *Causally related*, berarti kompetensi dapat menyebabkan atau memprediksi perilaku dan performansi. *Criterion referenced* berarti kompetensi dapat memprediksi seseorang dapat berpenampilan baik atau buruk dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu.

Kompetensi sebagai suatu konsep, meliputi karakteristik seseorang yang meliputi keterampilan, pendidikan, latihan dan pengalaman, yang kesemuanya itu dapat mengarahkannya dalam berpikir, bertindak laku, berinteraksi dengan orang lain dalam rangka pelaksanaan tugas jabatannya. Selain itu kompetensi dapat berfungsi sebagai dasar dalam menganalisis jabatan yang kelak akan dijabat oleh seseorang. Kesesuaian analisis jabatan dan kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, akan sangat menentukan keberhasilan dan menduduki dan melaksanakan tugas jabatannya. Dari uraian tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat hubungan yang erat bahkan timbal balik antara kompetensi seseorang pegawai dengan analisis jabatan.

Mangkunegara (2003) merumuskan definisi analisis jabatan sebagai:

“prosedur yang melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh, dicatat secara sistematis”. Analisis jabatan sering juga disebut studi jabatan, yakni proses mempelajari, mendalami dan memilah-milah serta merinci jenis kegiatan yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, hubungan dengan jabatan lain, besarnya tanggung jawab, serta kriteria yang harus dipenuhi oleh pegawai yang menempati jabatan itu.

Pegawai Negeri Sipil

Dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dijelaskan bahwa pegawai negeri adalah setiap warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. pegawai negeri terdiri dari:

- a. Pegawai Negeri Sipil
- b. Anggota Tentara Nasional Indonesia, dan
- c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pegawai negeri sipil sebagaimana yang dimaksud dalam penjelasan di atas terdiri dari:

Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah:

1. Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan bekerja pada Departemen, Lembaga Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga tertinggi/Tinggi Negara,

dan kepaniteraan pengadilan.

2. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang bekerja pada perusahaan jawatan
3. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang diperbantukan atau dipekerjakan pada daerah otonom.
4. Pegawai Negeri Pusat yang berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan diperbantukan atau dipekerjakan pada badan lain, seperti perusahaan umum, yayasan, dan lain-lain.
5. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang menyelenggarakan tugas negara lain, seperti hakim pada pengadilan negeri, pengadilan tinggi, dan lain-lain.

Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah pegawai negeri sipil daerah provinsi/kabupaten/kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan bekerja pada pemerintah daerah, atau dipekerjakan diluar instansi induknya.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *tailor made method* yaitu suatu metode yang mengarahkan hasil studi komprehensif menjadi pertimbangan utama bagi perumus kebijakan dalam formulasi kebijakan. Di samping itu, untuk menjadikan analisis lebih relevan dengan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka, maka metode *tailor made method* dikombinasikan dengan metode FGD (*expert meeting*) dengan Inspektur, Sekretaris BKPSDM, Inspektur Pembantu, dan Fungsional Auditor. Serta

menggunakan Teknik *Delphi*, yaitu salah satu teknik pelibatan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan/kebijakan dengan pengumpulan pendapat melalui kuesioner/daftar isian.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pengertian yang mendalam dan komprehensif mengenai standar kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Metode kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiono, 2005:1).

PEMBAHASAN

Berdasar pada konsep kompetensi Houston dan Robert (1972:3) yang mendefinisikan: *“competence is an adequacy for task or possession of required knowledge, skill and abilities”*. Diperkuat dengan UU No. 5 Tahun 2014 Pasal 69 dan Permendagri No. 108 Tahun 2017, penulis merumuskan bahwa standar kompetensi jabatan ASN terdiri dari 4 aspek yakni kompetensi manajerial, kompetensi sosio kultural, kompetensi teknis, dan kompetensi pemerintahan.

Untuk menyusun standar kompetensi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Inspektorat Kabupaten Majalengka, maka langkah-langkah yang disusun oleh peneliti adalah sebagai berikut.



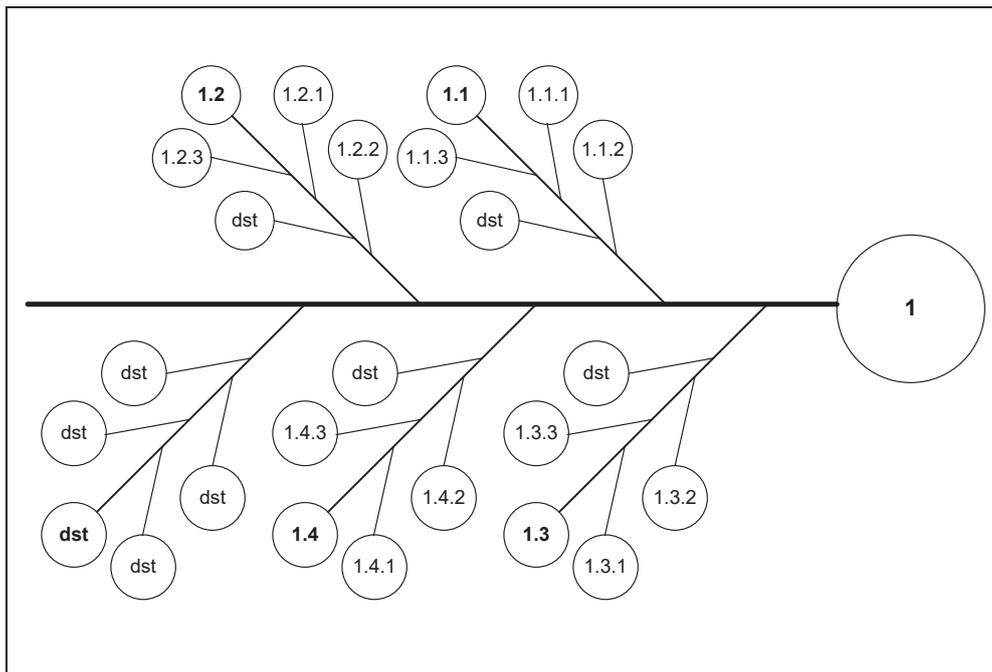
Sumber: Peneliti, 2019

Memetakan Fungsi-Fungsi Organisasi

Membuat pemetaan fungsi-fungsi organisasi yang dapat bersumber pada tugas pekerjaan seperti yang ada pada JPT Pratama, administrator, pengawas, atau tugas lain yang relevan. Fungsi-fungsi organisasi ini dianggap menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi.

Pemetaan fungsi organisasi ini harus dilakukan hingga fungsi-fungsi organisasi terkecil, yang mencakup tugas-tugas dari jabatan struktural dan jabatan fungsional, baik fungsional tertentu maupun fungsional umum.

Proses pemetaan fungsi-fungsi organisasi tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik analisis tulang ikan (*fish-bone analysis*) atau disebut *Fishbone diagram* (diagram tulang ikan — karena bentuknya seperti tulang ikan) sering juga disebut *Cause-and-Effect Diagram* atau *Ishikawa Diagram* diperkenalkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa, seorang ahli pengendalian kualitas dari Jepang, sebagai satu dari tujuh alat kualitas dasar (*7 basic quality tools*).



Gambar 2

Pemetaan Fungsi Organisasi (Analisis Fishbone) – (Sumber: Taque, 2005)

Gambar 2 di atas menunjukkan analisis *fishbone* dalam memetakan fungsi organisasi.

Mengumpulkan dan Menganalisis Data

Pengumpulan data yang terdiri atas:

- a. Struktur organisasi dan tata kerja yang memuat nama jabatan, tugas pokok, dan fungsi yang diperlukan untuk merumuskan standar kompetensi jabatan;
- b. Ikhtisar Jabatan dan Uraian Tugas diperlukan sebagai informasi yang lebih spesifik untuk menentukan jenis dan level kompetensi dari setiap jabatan dalam unit organisasi;
- c. Visi dan Misi Organisasi diperlukan sebagai landasan untuk mengkonfirmasi jenis kompetensi yang diperlukan;
- d. Dokumen perencanaan nasional atau daerah, baik Rencana pembangunan Jangka Panjang Nasional/Daerah maupun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional/Daerah sebagai pertimbangan dalam mengidentifikasi jenis kompetensi yang diperlukan;
- e. Dokumen perencanaan Instansi Pemerintah sebagai bahan pertimbangan dalam mengidentifikasi jenis kompetensi yang diperlukan; dan
- f. Dokumen peraturan perundang-undangan yang relevan guna mengidentifikasi jenis kompetensi yang diperlukan.
- g. Analisis data dan informasi tersebut di atas dipergunakan untuk memastikan jabatan yang ada dalam organisasi sudah sesuai

dengan mandat dan tugas fungsi organisasi, serta relevan dengan visi, misi organisasi.

Adapun Informasi pokok yang didapatkan dalam pengumpulan data meliputi:

- a. informasi tentang hasil kerja/output atau outcome dari setiap jabatan yang ada.
- b. relevansi hasil kerja/output atau outcome dari setiap jabatan dengan pencapaian tujuan organisasi yang lebih besar yaitu hasil kerja/output yang dihasilkan memiliki kontribusi terhadap pencapaian visi misi organisasi dan rencana strategik.

Mengidentifikasi Kompetensi

1. Identifikasi kompetensi untuk menentukan kompetensi dan *level*-nya berdasarkan langkah-langkah sebagai berikut.
 - a. menentukan nama jabatan yang akan diidentifikasi;
 - b. menuangkan ikhtisar jabatan; dan
 - c. menganalisis setiap uraian tugas yang memerlukan kompetensi teknis.
2. Menganalisis jenis kompetensi teknis yang diperlukan untuk masing-masing jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Inspektorat Kab. Majalengka dengan mencocokkan hasil kerja/output atau outcome yang dihasilkan atau yang seharusnya dihasilkan oleh jabatan dengan kamus kompetensi teknis dan indikator perilakunya
3. Mengidentifikasi dan menetapkan level kompetensi teknis yang diperlukan oleh jabatan pimpinan

tinggi pratama di lingkungan Inspektorat Kab. Majalengka, sesuai dengan uraian tugas dan hasil kerja, output atau outcome dari jabatan

3. Menyusun konsep standar kompetensi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Inspektorat Kab. Majalengka

Menyusun Persyaratan Jabatan

1. Persyaratan jabatan yang dicantumkan dalam standar kompetensi jabatan, minimal berupa:
 - a. pangkat;
 - a. kualifikasi pendidikan;
 - b. jenis pelatihan;
 - c. ukuran kinerja jabatan; dan
 - d. pengalaman kerja.
2. Kualifikasi pendidikan.
 - a. Persyaratan kualifikasi pendidikan dirumuskan dalam jenjang pendidikan terendah yang layak untuk menduduki jabatan atau kemampuan melakukan tugas jabatan dalam kondisi normal (yang menggambarkan kemampuan pada umumnya), Perumusan jenjang kualifikasi pendidikan dilakukan dengan menganalisis relevansi atau keterkaitan langsung dengan kemampuan melaksanakan tugas dan atau untuk memiliki kompetensi dari suatu jabatan yang telah dirumuskan dan ditetapkan. Rumusan jenjang pendidikan berupa jenjang pendidikan minimal yang selayaknya dimiliki untuk mampu melaksanakan tugas secara optimal meliputi jenjang SMTA,

SMK, DI, DII, D-III, S-1/D-IV, dan S-2.

- b. Bidang studi yang relevan dengan tugas teknis atau kompetensi teknis jabatan.
- c. Apabila bidang teknis dari suatu jabatan bersifat multi disiplin ilmu maka kualifikasi dirumuskan dalam beberapa bidang studi yang substansi yang ada dalam mata kuliah/ kurikulum atau bidang keilmuan memiliki relevansi atau keterkaitan langsung dengan uraian tugas/kompetensi teknis suatu jabatan yang telah dirumuskan/ditetapkan.

3. Jenis Pelatihan.

Persyaratan jenis pelatihan adalah jenis pelatihan minimal yang diperlukan untuk memenuhi kompetensi, dan menentukan kelayakan untuk menduduki jabatan. Pelatihan dapat berupa pelatihan manajerial, pelatihan teknis dan pelatihan fungsional. jenis dan bentuk pelatihan yang dirumuskan hanya pelatihan yang memiliki relevansi dengan tugas jabatan dan/atau kompetensi yang telah dirumuskan/ditetapkan

4. Pengalaman kerja.

Pengalaman kerja dirumuskan dari pengalaman menduduki jabatan di bidang tugas atau urusan pemerintah yang memiliki relevansi langsung dan berkaitan erat dengan jabatan baik dari aspek relevansi dan keterkaitan dengan tugas jabatan, dan/atau yang relevan dan memiliki keterkaitan dan kesamaan kompetensi jabatan yang dirumuskan.

Suatu kompetensi dapat dimiliki melalui pengalaman menduduki jabatan tertentu dalam jangka waktu tertentu dengan kinerja yang baik maka akan memperoleh kompetensi dan pengalaman sehingga layak untuk menduduki jabatan. Berkinerja baik merupakan salah satu indikasi yang bersangkutan telah memiliki suatu kompetensi.

5. Pangkat.

Pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dampak, dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian sesuai ketentuan peraturan perUndang-Undangan.

Perumusan pangkat dalam persyaratan jabatan sesuai disesuaikan dengan uraian tugas, tingkat kesulitan, dampak dan tanggung jawab.

6. Ukuran kinerja jabatan

Ukuran kinerja jabatan dirumuskan dalam bentuk:

- a. kuantitas dari produk/hasil kerja;
- b. kualitas dari produk/hasil kerja;
- c. waktu penyelesaian produk/ hasil kerja; dan/atau
- d. biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan output/hasil kerja atau outcome.

Jenis ukuran disesuaikan dengan tingkat pentingnya (urgensi) ukuran tersebut terhadap tugas atau peran jabatan tersebut dalam organisasi

7. Mengelompokkan persyaratan kompetensi ke dalam 3 (tiga) kategori menurut tingkat pentingnya persyaratan terhadap jabatan:
- Mutlak (*essensial*), artinya persyaratan jabatan ini mutlak harus dimiliki oleh pemangku jabatan dan apabila tidak dimiliki maka yang bersangkutan tidak akan mampu melaksanakan tugas jabatan secara optimal atau bila tidak memiliki persyaratan ini yang bersangkutan tidak layak atau tidak sah untuk menduduki jabatan, penentuan suatu persyaratan di kategorikan mutlak apabila dipersyaratkan sesuai peraturan perundang-undangan.
 - Penting (*very important*), artinya persyaratan jabatan ini memiliki peran dan kontribusi yang sangat penting untuk mendukung optimalisasi kinerja suatu jabatan, dimilikinya persyaratan ini akan berkontribusi untuk mencapai kinerja yang unggul. Kekurangan pada kompetensi ini menjadikan kinerja kurang optimal namun masih dapat dikatakan layak;
 - Perlu (*important*), artinya kompetensi ini berperan dan berkontribusi penting sebagai penunjang untuk mencapai kinerja suatu jabatan yang lebih optimal, kekurangan atau ketiadaan kompetensi ini menyebabkan kinerja jabatan tidak optimal, dan keberadaan kompetensi ini akan memberikan nilai tambah untuk mencapai kinerja yang unggul.
- Berikut peneliti merumuskan standar kompetensi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Inspektorat Kabupaten Majalengka

**STANDAR KOMPETENSI JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA
INSPEKTORAT KABUPATEN MAJALENGKA**

Nama Jabatan : Inspektur
 Kelompok Jabatan : Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama
 Fungsi Penunjang : Pengawasan
 Kode Jabatan :

I. IKHTISAR JABATAN			
Ikhtisar Jabatan	Memimpin penyelenggaraan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Inspektorat		
II. STANDAR KOMPETENSI			
Kompetensi	Level	Diskripsi	Indikator Kompetensi
A. MANAJERIAL			
1. Integritas	4	Mampu menciptakan situasi kerja	1. Menciptakan situasi kerja yang mendorong seluruh pemangku

		yang mendorong kepatuhan pada nilai, norma, dan etika organisasi	<p>kepentingan mematuhi nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Mendukung dan menerapkan prinsip moral dan standar etika yang tinggi, serta berani menanggung konsekuensinya. 3. Berani melakukan koreksi atau mengambil tindakan atas penyimpangan kode etik/nilai-nilai yang dilakukan oleh orang lain, pada tataran lingkup kerja setingkat instansi meskipun ada risiko.
2. Kerjasama	4	M e m b a n g u n komitmen tim, sinergi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun sinergi antar unit kerja di lingkup instansi yang dipimpin; 2. Memfasilitasi kepentingan yang berbeda dari unit kerja lain sehingga tercipta sinergi dalam rangka pencapaian target kerja organisasi. 3. Mengembangkan system yang menghargai kerja sama antar unit, memberikan dukungan/semangat untuk memastikan tercapainya sinergi dalam rangka pencapaian target kerja organisasi.
3. Komunikasi	4	Mampu mengemukakan pemikiran multidimensi secara lisan dan tertulis untuk mendorong kesepakatan dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengintegrasikan informasi-informasi penting dari berbagai sumber dengan pihak lain untuk mendapatkan pemahaman yang sama; 2. Menuangkan pemikiran/konsep dari berbagai sudut pandang/multidimensi dalam bentuk tulisan formal; 3. Menyampaikan informasi secara persuasif untuk mendorong pemangku kepentingan sepakat pada langkah-langkah bersama dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
4. Orientasi pada hasil	4	Mendorong unit kerja mencapai target yang ditetapkan atau melebihi hasil kerja sebelumnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong unit kerja di tingkat instansi untuk mencapai kinerja yang melebihi target yang ditetapkan. 2. Memantau dan mengevaluasi hasil kerja unitnya agar selaras dengan sasaran strategis instansi. 3. Mendorong pemanfaatan sumber daya bersama antar unit kerja dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencaian target organisasi.

5. Pelayanan Publik	4	Mampu memonitor, mengevaluasi, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak dari isu-isu jangka panjang, kesempatan, atau kekuatan politik dalam hal pelayanan kebutuhan pemangku kepentingan yang transparan, objektif, dan profesional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami dan memberi perhatian kepada isu-isu jangka panjang, kesempatan atau kekuatan politik yang memengaruhi organisasi dalam hubungannya dengan dunia luar, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak terhadap pelaksanaan tugas-tugas pelayanan publik secara objektif, transparan, dan profesional dalam lingkup organisasi; 2. Menjaga agar kebijakan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansinya telah selaras dengan standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik; 3. Menerapkan strategi jangka panjang yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan dalam menyusun kebijakan dengan mengikuti standar objektif, 4. netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan, tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok.
6. Pengembangan diri dan orang lain	4	Menyusun program pengembangan jangka panjang dalam rangka mendorong manajemen pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun program pengembangan jangka panjang bersama-sama dengan bawahan, termasuk di dalamnya penetapan tujuan, bimbingan, penugasan dan pengalaman lainnya, serta mengalokasikan waktu untuk mengikuti pelatihan/pendidikan/pengembangan kompetensi dan karier; 2. Melaksanakan manajemen pembelajaran termasuk evaluasi dan umpan balik pada tataran organisasi; 3. Mengembangkan orang-orang di sekitarnya secara konsisten, melakukan kaderisasi untuk posisi-posisi di unit kerjanya.
7. Mengelola Perubahan	4	Memimpin perubahan pada unit kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengarahkan unit kerja untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan termasuk memitigasi risiko yang mungkin terjadi; 2. Memastikan perubahan sudah diterapkan secara aktif di lingkup unit kerjanya secara berkala;

			3. Memimpin dan memastikan penerapan program-program perubahan selaras antar unit kerja.
8. Pengambilan Keputusan	4	Menyelesaikan masalah yang mengandung risiko tinggi, mengantisipasi dampak keputusan, membuat tindakan pengamanan, mitigasi risiko	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun dan/atau memutuskan konsep penyelesaian masalah yang melibatkan beberapa/seluruh fungsi dalam organisasi. 2. Menghasilkan solusi dari berbagai masalah yang kompleks, terkait dengan bidang kerjanya yang berdampak pada pihak lain. 3. Membuat keputusan dan mengantisipasi dampak keputusannya serta menyiapkan tindakan penanganannya (mitigasi risiko)
B. KULTUR SOSIAL			
1. Perekat Bangsa	4	Mendayagunakan perbedaan secara konstruktif dan kreatif untuk meningkatkan efektivitas organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menginisiasi dan merepresentasikan pemerintah di lingkungan kerja dan masyarakat untuk senantiasa menjaga persatuan dan kesatuan dalam keberagaman dan menerima segala bentuk perbedaan dalam kehidupan bermasyarakat; 2. Mampu mendayagunakan perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik untuk mencapai kelancaran pencapaian tujuan organisasi; 3. Mampu membuat program yang mengakomodasi perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik.
C. TEKNIS BIDANG/FUNGSI PENUNJANG: PENGAWASAN			
1. Merumuskan dan menetapkan bahan kebijakan petunjuk teknis penyelenggaraan pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan desa	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk merumuskan dan menetapkan bahan kebijakan petunjuk teknis penyelenggaraan pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan desa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi permasalahan di bidang penyelenggaraan pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan desa; 2. Menganalisis lingkungan strategis dan masalah potensial bidang penyelenggaraan pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan desa; 3. Memilih dan menetapkan alternatif kebijakan petunjuk teknis

			penyelenggaraan pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan desa.
2. Merumuskan pemeriksaan reguler berdasarkan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dan non PKPT	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk merumuskan pemeriksaan reguler berdasarkan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dan non PKPT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi permasalahan di bidang pemeriksaan reguler berdasarkan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dan non PKPT; 2. Menganalisis lingkungan strategis dan masalah potensial bidang pemeriksaan reguler berdasarkan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dan non PKPT; 3. Memilih dan menetapkan alternatif kebijakan terkait pemeriksaan reguler berdasarkan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dan non PKPT.
3. Menyelenggarakan pengujian terhadap laporan keuangan perangkat daerah	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk Menyelenggarakan pengujian terhadap laporan keuangan perangkat daerah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan informasi tentang pengujian terhadap laporan keuangan perangkat daerah; 2. Melaksanakan pengujian terhadap laporan keuangan perangkat daerah; 3. Mengevaluasi pelaksanaan pengujian terhadap laporan keuangan perangkat daerah; 4. Menyusun rekomendasi setelah melaksanakan pengujian terhadap laporan keuangan perangkat daerah.
4. Menyelenggarakan penilaian terhadap tingkat keberhasilan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan desa	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk menyelenggarakan penilaian terhadap tingkat keberhasilan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan desa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan informasi dan data tentang penilaian terhadap tingkat keberhasilan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan desa; 2. Melaksanakan penilaian terhadap tingkat keberhasilan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan desa; 3. Mengevaluasi pelaksanaan penilaian terhadap tingkat keberhasilan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan desa; 4. Menyusun rekomendasi setelah melaksanakan penilaian terhadap tingkat keberhasilan pelaksanaan

			urusan pemerintahan daerah dan desa.
5. Menyelenggarakan pembinaan, koordinasi dan evaluasi terhadap pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk menyelenggarakan pembinaan, koordinasi dan evaluasi terhadap pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan informasi dan data tentang pembinaan, koordinasi dan evaluasi terhadap pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan; 2. Melaksanakan pembinaan, koordinasi dan evaluasi terhadap pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan; 3. Mengevaluasi pelaksanaan pembinaan, koordinasi dan evaluasi terhadap pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan; 4. Menyusun rekomendasi setelah melaksanakan pembinaan, koordinasi dan evaluasi terhadap pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan.
6. Menyelenggarakan pembinaan tenaga fungsional/pengawasan di lingkungan Inspektorat	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk menyelenggarakan pembinaan tenaga fungsional/pengawasan di lingkungan Inspektorat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan informasi dan data tentang pembinaan tenaga fungsional/pengawasan di lingkungan Inspektorat; 2. Melaksanakan pembinaan tenaga fungsional/pengawasan di lingkungan Inspektorat; 3. Mengevaluasi pelaksanaan pembinaan tenaga fungsional/pengawasan di lingkungan Inspektorat; 4. Menyusun rekomendasi setelah melaksanakan pembinaan tenaga fungsional/pengawasan di lingkungan Inspektorat.
7. Mengoordinasikan dan mereview laporan keuangan daerah sebelum dilakukan oleh BPK	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk mengoordinasikan dan mereview laporan keuangan daerah sebelum dilakukan oleh BPK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengumpulkan informasi terkait laporan keuangan daerah; 2. Mengkomunikasikan tujuan kegiatan penyusunan laporan keuangan daerah; 3. Mengarahkan kegiatan penyusunan laporan keuangan daerah; 4. Mengevaluasi laporan keuangan daerah.
8. Mengoordinasikan evaluasi	4	Menjelaskan pengetahuan, keter-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengumpulkan informasi terkait penyusunan AKIP/LAKIP SKPD;

penyusunan AKIP/LAKIP SKPD		ampilan dan sikap untuk mengoordinasikan evaluasi penyusunan AKIP/LAKIP	<ol style="list-style-type: none"> 2. Mengkomunikasikan tujuan kegiatan evaluasi penyusunan AKIP/LAKIP SKPD; 3. Mengarahkan kegiatan evaluasi penyusunan AKIP/LAKIP SKPD; 4. Mengevaluasi AKIP/LAKIP SKPD.
----------------------------	--	---	---

D. KOMPETENSI PEMERINTAHAN			
1. Mengembangkan hubungan kerja sama dengan pihak profesional dan pakar.	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk mengembangkan hubungan kerja sama dengan pihak profesional dan pakar dalam rangka penetapan ruang lingkup perjanjian kerja sama kelembagaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan identifikasi kebutuhan kerja sama dengan pihak profesional dan pakar; 2. Menetapkan hubungan kerja 3. Mewakili organisasi dalam hubungan kerja sama
2. Mengimplementasikan kemitraan dalam koordinasi program pembangunan masyarakat.	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam mengimplementasikan kemitraan dalam koordinasi program pembangunan masyarakat dalam rangka implementasi urusan pemerintahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan kemitraan; 2. Menjalankan hubungan kemitraan; 3. Merumuskan strategi pembangunan masyarakat berdasarkan kemitraan; 4. Mengimplementasikan strategi pembangunan masyarakat; 5. Mengevaluasi hubungan kemitraan.
3. Merumuskan Strategi Hubungan Kerja Sama	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam merumuskan strategi hubungan kerja sama dalam rangka penetapan ruang lingkup perjanjian kerja sama kelembagaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menilai lingkungan strategic; 2. Merumuskan arah kerja sama; 3. Melakukan pemetaan strategi kerja sama; 4. Merumuskan strategi kerja sama.
4. Melakukan Program Pencegahan Tindak Pidana Korupsi.	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk melakukan program pencegahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi kebutuhan informasi yang terkait dengan tindak pidana korupsi; 2. Menyusun metode kesadaran anti korupsi;

		han tindak pidana korupsi dalam rangka pelaksanaan etika pemerintahan.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Menetapkan tolok ukur keberhasilan; 4. Mengimplementasikan program anti korupsi dalam tata kelola organisasi.
5. Melakukan Diplomasi Organisasi	4	menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk melakukan diplomasi organisasi dalam rangka pelaksanaan etika organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan bahan komunikasi diplomatis; 2. Menganalisis posisi pihak lain sebagai tujuan diplomasi; 3. Menyampaikan komunikasi persuasive.
6. Membuat Strategi Peningkatan Kepercayaan Publik	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk membuat strategi peningkatan kepercayaan publik dalam rangka pelaksanaan etika individu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan model penerapan nilai-nilai dalam etika pelayanan public; 2. Menyelesaikan konflik kepentingan; 3. Merancang implementasi etika dalam budaya organisasi; 4. Mengimplementasikan etika dalam pengambilan keputusan; 5. Melakukan evaluasi penerapan etika pelayanan publik pada kinerja organisasi.
7. Menyusun Rencana Strategis SKPD	4	Keterampilan dan sikap untuk menyusun rencana strategis SKPD dalam rangka pelaksanaan urusan pemerintahan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi lingkungan strategis; 2. Menyusun visi dan misi organisasi; 3. Menetapkan tujuan dan sasaran; 4. Menetapkan strategi kerja organisasi; 5. Melaksanakan forum SKPD.
8. Menyusun Dokumen Perencanaan Umum Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah		Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyusun dokumen perencanaan umum pengadaan barang/jasa pemerintah dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun rencana umum pengadaan barang/jasa pemerintah; 2. Menetapkan pemaketan pengadaan barang/jasa pemerintah; 3. Menyusun kerangka acuan kegiatan.

<p>9. Menganalisis Kontribusi terhadap Fungsi Anggaran.</p>	<p>4</p>	<p>Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk menganalisis kontribusi terhadap fungsi anggaran dalam rangka perencanaan APBD.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun kontribusi terhadap anggaran stabilitas; 2. Menyusun kontribusi besaran anggaran distribusi; 3. Menyusun kontribusi anggaran alokasi; 4. Membuat rekapitulasi kegiatan SKPD sebagai bahan usulan Rencana anggaran SKPD.
<p>10. Merumuskan Rencana Kebijakan Pemerintah Berbasis Budaya Lokal.</p>	<p>4</p>	<p>Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk merumuskan rencana kebijakan pemerintah berbasis budaya lokal dalam rangka pembinaan persatuan dan kesatuan bangsa dengan demokrasi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi nilai nilai budaya masyarakat setempat; 2. Menganalisis struktur dan status masyarakat; 3. Mengidentifikasi kebutuhan kebijakan pemerintah berbasis budaya local; 4. Menganalisis masalah potensial.
<p>11. Menyusun Konsep Kebangsaan Dan Ketahanan Nasional</p>	<p>4</p>	<p>Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk menyusun konsep kebangsaan dan ketahanan nasional dalam rangka pelaksanaan wawasan kebangsaan, ketahanan nasional berbasis empat pilar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengeksplorasi kebutuhan konsep wawasan kebangsaan dan ketahanan nasional; 2. Membuat draf konsep wawasan kebangsaan dan ketahanan nasional; 3. Melakukan finalisasi konsep wawasan kebangsaan dan ketahanan nasional; 4. Membuat petunjuk operasional implementasi konsep.
<p>12. Menetapkan Pendekatan Evaluasi Kinerja Kebijakan</p>	<p>4</p>	<p>Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk menetapkan pendekatan evaluasi kinerja kebijakan dalam rangka evaluasi kebijakan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan identifikasi pendekatan dan teknik evaluasi; 2. Melakukan analisis kesesuaian pendekatan dengan tehnik evaluasi; 3. Menetapkan pendekatan evaluasi kinerja kebijakan; 4. Menganalisis laporan evaluasi.
<p>13. Membuat Rumusan Kebijakan Pemerintahan</p>	<p>4</p>	<p>Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk membuat rumusan kebijakan pemerintahan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi permintaan dan kebutuhan masyarakat sebagai landasan rumusan kebijakan pemerintahan; 2. Merencanakan pengembangan kebijakan pemerintahan;

		an dalam rangka formulasi kebijakan.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Menentukan teknik pengembangan kebijakan pemerintahan; 4. Menentukan arah kebijakan pemerintahan; 5. Merancang kebijakan pemerintahan; 6. Penetapan kebijakan pemerintahan.
14. Mengimplementasikan Strategi Pengembangan Masyarakat	4	menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam mengimplementasikan strategi pengembangan masyarakat dalam rangka implementasi urusan pemerintahan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun komitmen kelompok; 2. Menganalisis struktur dan sistem yang terkait dengan persoalan masyarakat; 3. Memfasilitasi kegiatan kemasyarakatan; 4. Mengembangkan keberlanjutan program pengembangan masyarakat
15. Mengelola Keberagaman Masyarakat	4	Mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk mengelola keberagaman masyarakat dalam pembinaan kerukunan SARA.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merumuskan strategi pengelolaan keberagaman masyarakat; 2. Merumuskan strategi implementasi keberagaman masyarakat; 3. Memfasilitasi pengembangan strategi pengelolaan keberagaman masyarakat; 4. Mengembangkan pola komunikasi dalam pengelolaan keberagaman.
16. Merumuskan Standar Pelayanan Pemerintah		Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk merumuskan pelayanan pemerintah dalam rangka pelaksanaan pelayanan pemerintahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis data historis pelayanan; 2. Memformulasikan tingkat pelayanan; 3. Melakukan Pengawasan capaian standar pelayanan.
17. Melakukan Evaluasi Penerapan Standar Pelayanan Pemerintah	4	Menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk mengelola kualitas pelayanan pemerintah dalam rangka pelaksanaan pelayanan pemerintahan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi pelaksanaan proses pelayanan; 2. Mengevaluasi proses pengelolaan layanan; 3. Mengevaluasi sistem pelayanan.

III. PERSYARATAN JABATAN

Jenis Persyaratan	Uraian Mutlak	Tingkat pentingnya thd jabatan		
		Penting	Perlu	
A. Pendidikan	1. Jenjang	Strata 2		
	2. Bidang Ilmu	Ilmu Manajemen, Ilmu Pemerintahan, Ilmu Keuangan Publik, Ilmu Hukum		
B. Pelatihan	1. Manajerial	a. Diklatpim II b. Diklat Pimpemdagri JPT Pratama	√	
	2. Teknis	a. Diklat Sistem Pengendalian Intern Pemerintah		√
		b. Diklat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah		√
		c. Diklat Penyidikan		√
d. Diklat Audit Forensik			√	
	3. Fungsional	Diklat Auditor		√
C Pengalaman kerja	Minimal pernah menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama pada perangkat daerah (dinas atau badan)			√
D Pangkat	Pembina Tingkat I (IVb)			
E. Indikator Kinerja Jabatan (sesuai dengan IKU Bidang Reformasi Birokrasi)			

SIMPULAN

Berdasarkan kajian yang dilakukan, peneliti merumuskan standar kompetensi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Inspektorat Kabupaten Majalengka yang terdiri dari 4 kompetensi yakni:

1. Kompetensi manajerial: integritas; kerja sama; komunikasi; orientasi pada hasil; pelayanan publik; pengembangan diri dan orang lain; mengelola perubahan; pengambilan keputusan.
2. Kompetensi sosio kultural: perekat bangsa.

3. Kompetensi Teknis bidang Pengawasan: merumuskan dan menetapkan bahan kebijakan petunjuk teknis penyelenggaraan pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan desa; merumuskan pemeriksaan reguler berdasarkan program kerja pengawasan tahunan (PKPT) dan non PKPT; menyelenggarakan pengujian terhadap laporan keuangan perangkat daerah; menyelenggarakan penilaian terhadap tingkat keberhasilan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan desa; menyelenggarakan pembinaan, koordinasi dan evaluasi terhadap pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan; menyelenggarakan pembinaan tenaga fungsional/pengawasan di lingkungan inspektorat; mengoordinasikan dan *review* laporan keuangan daerah sebelum dilakukan oleh BPK; mengoordinasikan evaluasi penyusunan AKIP/LAKIP SKPD.
4. Kompetensi Pemerintahan: mengembangkan hubungan kerja sama dengan pihak profesional dan pakar; mengimplementasikan kemitraan dalam koordinasi program pembangunan masyarakat; merumuskan strategi hubungan kerja sama; melakukan program pencegahan tindak pidana korupsi; melakukan diplomasi organisasi; membuat strategi peningkatan kepercayaan publik; menyusun rencana strategis SKPD; menyusun dokumen perencanaan umum pengadaan barang/jasa pemerintah; menganalisis kontribusi terhadap fungsi anggaran; merumuskan rencana kebijakan pemerintah berbasis budaya lokal; menyusun kon-

sep kebangsaan dan ketahanan nasional; menetapkan pendekatan evaluasi kinerja kebijakan; membuat rumusan kebijakan pemerintahan; mengimplementasikan strategi pengembangan masyarakat; mengelola keberagaman masyarakat; merumuskan standar pelayanan pemerintah; melakukan evaluasi penerapan standar pelayanan pemerintah.

SARAN

1. Untuk mendorong keberhasilan program reformasi birokrasi di bidang sumber daya aparatur perlu dilakukan upaya memberikan pemahaman terhadap seluruh aparatur birokrat di lingkungan pemerintah Kabupaten Majalengka tentang pentingnya standar kompetensi jabatan dalam rangka pengembangan karier dan profesionalitas ASN.
2. Berdasarkan Permenpan RB No. 38 Tahun 2017, seluruh instansi pemerintah berkewajiban menyusun standar kompetensi jabatan, oleh karena itu diharapkan Pemerintah Kabupaten Majalengka agar segera menyusun standar kompetensi jabatan ASN untuk seluruh jabatan di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Majalengka.
3. Peneliti menyusun konsep standar kompetensi jabatan berdasarkan teori dan peraturan di bidang sumber daya aparatur, dan hanya dibatasi pada ruang lingkup Inspektorat Kabupaten Majalengka. Oleh sebab itu perlu penelitian lebih lanjut dan mendalam agar diperoleh rekomendasi yang lebih komperhensif dalam penyusunan stadandar kompetensi jabatan ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus, 2010, Mengembalikan Kepercayaan Publik melalui Reformasi Birokrasi, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Flippo, Edwin B, 1996, Manajemen Personalialia, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Andi Offset, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P, Malayu, H, 1992, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Houston, W. Robert; Howsam, Robert B., (1972), CompetencyBased Teacher Education. Progress. Problem and Prospects, Science Research Associates Inc., Sydney.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2003, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sedarmayanti, 2001, SDM dan Produktivitas Kerja, Ilham Jaya, Bandung.
- Sugiyono, 2005, Statistika Untuk Penelitian, Cv. Alfabeta, Bandung.
- Soekidjo Notoatmojo, 2003, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta Rineka Cipta.
- Spencer, Lyle M. dan Spencer, Signe M, 1993, Competence at Work, Jhon Wiley & Sons, Inc, New York.
- Taque, N. R, 2005, The Quality Toolbox, (2th ed.), Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Toha, Miftah, 2005, Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia, Prenada Media, Jakarta.

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
- PermenPANRB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan;
- PermenPANRB No. 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019
- Permendagri No. 108 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Pemerintahan;
- Peraturan Daerah Kabupaten Majalengka Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Majalengka

