

LAN *Commentaries* adalah *Platform* di mana para analis kebijakan, widyaiswara, peneliti, akademisi, fungsional tertentu, dan ASN lainnya dapat mempresentasikan analisis mereka tentang berbagai isu strategis yang menarik, mulai dari ekonomi, politik/pemerintahan dalam negeri, administrasi negara, manajemen ASN hingga urusan regional. analisis yang disajikan dalam LAN *Commentaries* mewakili pandangan penulis dan bukan lembaga yang berafiliasi dengan mereka, ataupun Puslatbang PKASN LAN RI.

---

**LAN Commentaries LPC-008-ID**

28 Maret 2022

### **Belajar Sebagai Kunci Pengembangan Kompetensi**

#### **Budi Permana**

Pranata Humas, Puslatbang PKASN, LAN RI  
hulk0275@yahoo.com

#### **Gambaran Kondisi Pelayanan**

Seorang pelanggan memiliki pengalaman memesan pakaian kepada penjahit. Pakaian yang dipesan bisa berupa baju kerja, baju batik, celana atau mungkin jas. Saat meminta untuk dibuatkan pakaian, pastinya sang pelanggan dan penjahit terlebih dahulu menyepakati model yang akan dibuat. Kemudian melakukan pengukuran badan dan menyepakati biaya serta lama pembuatan. Setelah *deal*, pelanggan pun akan menunggu pakaian selesai dibuatkan. Ketika tiba waktunya, sang pelanggan akan mendapatkan kabar pakaian telah selesai dibuatkan. Pelanggan pun senang lantas mencoba pakaian karya sang penjahit. Namun sayang, pakaian yang dipesan tidak sesuai dengan harapan sang pelanggan. Selain modelnya tak sesuai, ukuran pun tak cocok karena terlampau kecil alias kesempitan.

Barangkali juga seorang pelanggan memiliki pengalaman memperbaiki kendaraan kesayangannya. Performa kendaraan menjadi terkendala dikarenakan ada beberapa permasalahan yang terjadi seperti mesin susah hidup dan laju kendaraan menjadi sangat berkurang. Sang pelanggan membawa kendaraannya ke bengkel tentu dengan harapan mesin kembali menjadi normal dan bertenaga. Namun kendaraan yang telah diperbaiki oleh montir,

hasilnya tidak berbeda jauh dengan cerita tentang pemesan pakaian. Permasalahan pada kendaraan, tidak hilang meskipun telah diperbaiki. Kondisi kendaraan tak kunjung membaik bahkan lebih parah dari sebelumnya padahal pelanggan sudah mengeluarkan biaya perbaikan. Alhasil pelanggan kecewa bahkan tak menutup kemungkinan menjadi marah.

Kondisi tersebut sangat mungkin sebagai gambaran dari proses pelayanan tanpa didasari oleh kompetensi yang memadai. Penyebabnya, bisa jadi penjahit atau montir yang belum berpengalaman, tidak teliti atau hal lain yang menjadikan penjahit atau montir tidak memberikan jasa pelayanan yang semestinya. Yang pada intinya bermuara pada kompetensi sumber daya manusianya yakni si penjahit dan montir. Setelah mengalami kekecewaan, pelanggan yang menjahit pakaian ataupun yang memperbaiki kendaraan dipastikan akan mencari jasa menjahit dan servis kendaraan di tempat lain yang lebih baik.

Tidak berbeda dengan pelayanan yang dilakukan oleh para pelaku usaha, pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah memiliki peran atau tanggungjawab yang sama. Para penyelenggara layanan dalam hal ini pemerintah, baik di instansi pusat maupun daerah dituntut mampu menyelenggarakan pelayanan publik sesuai dengan amanat undang-undang. Pelayanan publik diharapkan pelayanan terbaik yang diberikan kepada masyarakat ataupun swasta yang membutuhkannya. Pelayanan terbaik akan menghasilkan kepuasan, demikian sebaliknya, pelayanan yang dilakukan tanpa merujuk pada ketentuan yang telah ditetapkan atau dilakukan secara asal-asalan maka publik akan kecewa dan tidak menutup kemungkinan menjadi marah.

Seiring saluran informasi yang semakin terbuka, media-media seringkali memberitakan pelayanan buruk yang dilakukan oleh para penyelenggara layanan. Mulai dari waktu layanan yang berlama-lama, petugas layanan yang tidak profesional hingga pungutan liar yang mengecewakan. Waktu layanan semestinya sudah ditetapkan dan diketahui oleh publik, sehingga publik mengetahui berapa lama waktu yang dibutuhkan saat menerima layanan tertentu. Waktu layanan ini wajib diinformasikan atau dipublikasikan di ruang-ruang pelayanan sebagai bentuk kesiapan petugas dan transparansi dari sebuah proses layanan. Waktu layanan harus berbanding lurus dengan kemampuan petugas layanan, semakin cepat waktu yang dibutuhkan maka semakin cepat kemampuan petugas pelayanan harus menyelesaikan.

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 17 Tahun 2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik, mengamanatkan penyelenggaraan layanan publik. Pedoman ini menekankan salah satunya pada aspek sumber daya manusia yang bertugas sebagai pelayan publik. SDM dalam penyelenggaraan pelayanan publik harus profesional, mulai dari wajib mendapatkan pelatihan terkait hingga ramah dalam memberikan layanan. Sehubungan pelayanan publik ini sudah diatur melalui undang-undang dan peraturan dibawahnya, maka jika pelayanan tidak dilakukan sebagaimana mestinya akan berdampak kepada sanksi sesuai ketentuan. Para petugas layanan yang melanggar, bisa dituntut dan dikenai sanksi.

### **Mengelola sumber daya manusia pada organisasi**

Setiap organisasi, baik swasta maupun negeri tentu dibangun untuk sebuah tujuan, yakni keberhasilan bersama. Tidak satu pun organisasi yang dibangun untuk sebuah kegagalan.



Namun jika organisasi mengalami sebuah kegagalan maka dipastikan ada masalah dalam pengelolaannya. Organisasi dilahirkan atau didirikan untuk alasan kesuksesan atau keberhasilan, lantas bagaimana menjadikan agar organisasi itu sukses atau berhasil ? pertanyaan ini merupakan tantangan bagi para pengelola atau manajer untuk menjadikan organisasi yang dikelolanya mampu mencapai tujuan sesuai yang diharapkan. Adapun salah satu faktor keberhasilan sekaligus kegagalan dari sebuah pengelolaan organisasi adalah kompetensi sumber daya manusianya.

Bagaimana sumber daya manusia dapat membantu menjadi pendukung bahkan aset bagi organisasi mencapai keberhasilan. Boyatzis 1982, menyatakan bahwa ada satu faktor yang bisa membantu perusahaan meraih kesuksesan dari sisi manusianya yaitu apa yang disebut dengan kompetensi. Maka menurut Boyatzis, ia mengatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik-karakteristik dari seseorang yang berdampak pada *performa* yang efektif dan unggul di tempat kerja. Sedangkan karakteristik yang dimaksud, menurut para ahli seperti Gordon, 1998 menyebutkan karakteristik adalah sikap, nilai dan ketertarikan. Sementara menurut Dave Ulrich Tahun 2001, karakteristik adalah pengetahuan, keahlian (*skills*), karakteristik pribadi individu yang kemudian ini dikenal sebagai *Knowledge, Skill* dan *Attitude* (KSA).

Apabila para manajer berhasil membangun karakteristik-karakteristik tersebut, maka akan lahir manusia-manusia yang berkompeten untuk bekerja sehingga berdampak pada *performa* organisasi menuju kesuksesan yang diharapkan. Kesuksesan organisasi pelayanan adalah tercapainya kepuasan para pengguna layanan. Kesuksesan dari sebuah organisasi layanan adalah bagaimana kebermanfaatannya organisasi tersebut dirasakan kehadirannya oleh publik yang menerima layanan. Oleh karenanya, sumber daya manusia pada sebuah organisasi layanan publik menjadi kunci utama keberhasilan dari organisasi itu sendiri. Mengelola sumber daya manusia mulai dari perekrutan, pengembangan hingga kesejahteraan adalah barometer keberhasilan organisasi.

Langkah awal membangun sumber daya manusia pada sebuah organisasi dilakukan dengan menyeleksi calon karyawan yang akan bekerja atau bergabung dengan organisasinya. Semakin baik proses seleksi maka semakin mudah bagi organisasi untuk mendapatkan sekaligus menempatkan orang-orang yang tepat, pada bidang tugas yang tepat pula. Seleksi yang baik perlu dilanjutkan dengan pengembangan sumber daya manusia yang tepat. Seiring perkembangan dan dinamika perubahan, organisasi yang kuat dan hebat adalah organisasi yang adaptif, yang mampu menyesuaikan dengan berbagai tuntutan dan perubahan. Perilaku adaptif ini hanya mampu dilakukan oleh organisasi-organisasi pembelajar yang berhasil mengembangkan sumber daya manusianya menjadi insan-insan unggul. Yang mampu melahirkan sumber daya manusia yang memiliki semangat belajar, sehingga dapat menjawab tantangan seiring tuntutan perubahan zaman.

Pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan berbagai upaya, terlebih di era sekarang peluang untuk mengembangkan kompetensi semakin terbuka lebar. Teknologi informasi dan komunikasi yang semakin canggih dan modern memudahkan siapa saja untuk dapat mengakses wawasan dan pengetahuan. Pada era kini, belajar menjadi tanpa batas, kapan dan dimanapun setiap individu dapat meningkatkan kemampuannya dengan mengakses berbagai informasi yang dibutuhkan. Belajar menjadi kunci pengembangan kompetensi di era keterbukaan masa kini. Seiring dengan media, khususnya media sosial yang semakin berlomba mendekatkan dirinya dengan pengguna. Para pengelola organisasi dituntut mampu memanfaatkan peluang keterbukaan untuk belajar. Organisasi pembelajar akan mendorong



dan memberikan kesempatan kepada individu untuk mereguk sebanyak-banyaknya informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pencapaian keberhasilan.

Satu hal yang tidak kalah penting dalam membangun sebuah kompetensi adalah dengan memperhatikan kesejahteraan para karyawannya. Para karyawan bukan untuk diperas tenaga dan pikirannya demi kemajuan perusahaan. Para karyawan bukanlah kuda yang terus-menerus dicambuk agar tetap berlari kencang dengan cukup diberi makan rumput. Kehadiran para karyawan sebagai aset organisasi harus mampu dikelola dengan sangat baik. Kesejahteraan karyawan ini sangat dibutuhkan dalam rangka membuat mereka bukan saja betah, namun juga tertarik dengan organisasinya. Kesejahteraan diharapkan memberikan ketenangan dan motivasi yang nantinya akan sangat bermanfaat untuk meningkatkan kompetensi.

### **Publik bangga dengan layanan yang diselenggarakan**

Setelah menemukan formulasi yang dianggap kuat untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia, organisasi pembelajar akan melakukan pemetaan karir yang tepat. Tak sedikit para individu yang berhasil mengembangkan dirinya, kemudian ia pergi menjauh dari organisasi yang membesarkannya. Tak sedikit pula karyawan yang kecewa karena apa yang ia dapatkan tidak sesuai lagi dengan harapan. Karyawan memilih *resign* dan berpindah ke tempat lain yang lebih mengakomodir cita-citanya. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang terus dilakukan secara kontinyu dan terarah mendukung keberhasilan organisasi pembelajar.

Pengembangan kompetensi bagi para individu akan sulit dilakukan jika organisasi tidak mampu menciptakan atmosfer belajar. Semangat belajar dari setiap individu akan sangat bergantung pada perhatian organisasi. Pengembangan kompetensi membutuhkan konsep yang utuh dan kuat. Banyak perusahaan yang sukses meraih keuntungan dikarenakan sistem yang mendukung semangat belajar tinggi para individunya. Banyak institusi pemerintah yang berhasil dalam menyelenggarakan pelayanan karena iklim belajar yang dinamis. Pelayanan publik bukan lagi mengacu pada pelayanan-pelayanan standar, namun mampu memberikan pelayanan-pelayanan lebih dan inovatif.

Kompetensi mumpuni dari para petugas layanan memberikan nuansa yang berbeda dari biasanya. Petugas layanan yang profesional menjadikan kualitas pelayanan lebih baik dan kompetitif. Bukan tidak mungkin Indonesia lebih unggul dari pelayanan-pelayanan yang diselenggarakan oleh negara-negara lain di dunia. Publik tidak hanya puas, akan tetapi bangga dengan layanan yang diberikan. Kebanggaan muncul karena pelayanan para petugas yang dilakukan dengan sepenuh hati dan benar-benar layanan terbaik. Bagaimana menjadikan publik bangga dengan pelayanan yang diselenggarakan, adalah ketika sumber daya manusianya mampu memberikan yang terbaik bagi bangsa dan negaranya.

Puslatbang PKASN LAN, Jl. Kiara Payung km. 4,7  
Bumi Perkemahan Jatinangor Sumedang, Jawa Barat  
Tel: (62-22) 7790048, 7782041 Fax. (62-22)  
7790055, 7790044 |bandung.lan.go.id

**LAN Commentaries Editors**  
Israini Miradina | Witty Aprodhita Kusumo