



**KAJIAN STRATEGI
PEMENUHAN KEBUTUHAN PENGEMBANGAN
KOMPETENSI ASN DI PEMERINTAH DAERAH**

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR IV
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
ACEH BESAR, 2018**

**KAJIAN STRATEGI PEMENUHAN KEBUTUHAN PENGEMBANGAN
KOMPETENSI ASN DI PEMERINTAH DAERAH**

Pengarah

Faizal Adriansyah

Penanggung Jawab

Zulkarnain, S.T., M.Si

Koordinator Peneliti

Heru Syah Putra, SE, MA

Tim Peneliti

Rati Sumanti, S.Sos
Henri Prianto Sinurat, S.IP
Ervina Yunita, S.Si
Nurul Afrian, S.Kom
Mohd. Febrianto, S.Pd.I

Sekretariat

Dewi Irmayanti Pane, A.Md

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR IV
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
Aceh Besar, 2018**

Lembaga Administrasi Negara.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur IV.

Kajian Strategi Pemenuhan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN
Di Pemerintah Daerah

Tim Penyusun, Heru Syah Putra ...[et al.]

Editor, Heru Syah Putra.

--Aceh Besar : Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur IV
LAN, 2018

51 + iv hlm : 18 x 25 cm

ISBN :

1.Administrasi Negara – Kajian

I. Judul. II. Heru Syah Putra.

III. Heru Syah Putra

Diterbitkan oleh :

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur IV LAN
(PKP2A IV-LAN).

Kata Pengantar

Reformasi birokrasi hanya dapat dilakukan jika Indonesia memiliki aparatur yang handal. Agenda reformasi menekankan pentingnya perubahan manajemen ASN sehingga mampu menghasilkan sumber daya manusia yang mampu menjadi penggerak agenda-agenda reformasi birokrasi. Salah satu agenda yang harus segera direformasi adalah pemenuhan kebutuhan kompetensi ASN.

Pengembangan kompetensi ASN di Indonesia masih menghadapi banyak hambatan. Belum tersedianya *road map* dan perencanaan tahunan menyebabkan pengembangan kompetensi belum terencana dengan optimal. Selain itu, tidak adanya proses perencanaan pengembangan yang baik menyebabkan pengembangan kompetensi tidak sepenuhnya sesuai dengan arah pembangunan daerah. Akibatnya menyebabkan kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja semakin membesar.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan strategi-strategi yang dapat diambil oleh pemerintah daerah dalam upaya perbaikan sistem perencanaan pemenuhan pengembangan kompetensi ASN di daerah.

Aceh Besar, Desember 2018

Kepala,



Faizal Adriansyah

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Masalah Penelitian	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Istilah Penting.....	3
BAB II. STUDI PUSTAKA	5
A. Teori Kompetensi.....	5
B. Strategi Pengembangan Kompetensi ASN	9
C. Perkembangan Regulasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Indonesia.....	14
D. Strategi Pengembangan ASN di Negara ASEAN	20
E. Penelitian Sebelumnya	27
BAB III. METODE	29
A. Ruang Lingkup dan Sampel.....	29
B. Data	29
C. Pengelolaan Data dan Informasi	30
D. Kerangka Pikir	31
BAB IV. PEMBAHASAN	32
A. Temuan Penelitian	32
A.1 Deskripsi Standar Kompetensi dan Kamus Kompetensi	32
A.2 Deskripsi Perencanaan dan Prosedur Pengembangan Kompetensi ASN.....	33
A.3 Upaya Sosialisasi Peraturan Kepegawaian di Daerah .	34
A.4 Penilaian Terhadap Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi ASN	35
A.5 Penilaian Terhadap Pengetahuan Kebutuhan Kompetensi	37
B. Pembahasan	38
B.1 Dokumen dan Penguasaan Pengembangan Kompetensi Pegawai	38
B.2 Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi ASN di Daerah	40
B.3 Strategi Pemenuhan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN Di Pemerintah Daerah.....	42
BAB V. PENUTUP	48
A. Kesimpulan	48
B. Saran	49
DAFTAR PUSTAKA	51

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengembangan kompetensi pegawai menjadi tantangan penyelenggaraan administrasi negara di Indonesia. Pengelolaan ASN dengan sistem merit belum mampu sepenuhnya dijalankan. Kebijakan dan manajemen ASN belum sepenuhnya berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Selain itu, pengembangan ASN juga belum sepenuhnya memenuhi unsur adil dan wajar sesuai dengan kebutuhan pemerintah.

Belum terciptanya pengelolaan ASN berbasis kompetensi menyebabkan sulitnya mencapai indikator makro pembangunan. Pertumbuhan ekonomi, misalnya, belum sepenuhnya dapat dicapai sesuai dengan target pembangunan tahunan. Penurunan kemiskinan juga belum sesuai target tahunan. Selain indikator makro, *gap* kompetensi yang besar menyebabkan kualitas pelayanan publik relatif rendah. Pelayanan publik belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat baik dari segi jumlah maupun kualitas pelayanan.

Pengembangan kompetensi ASN menghadapi permasalahan baik yang datang dari dalam maupun luar pemerintah. Hasil kajian LAN memetakan paling sedikit lima masalah pengembangan kompetensi ASN di Indonesia: *Pertama*, penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan. *Kedua*, pengembangan kompetensi ASN belum mengacu kepada perencanaan pembangunan baik tingkat nasional maupun daerah. *Ketiga*, pada tataran organisasional, tidak adanya kaitan antara perencanaan pembangunan nasional atau daerah menyebabkan tidak jelasnya program pengembangan kepegawaian dengan rencana strategis yang disusun. *Keempat*, pengembangan kompetensi diartikan secara sempit sebagai pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara klasikal. *Kelima*, pengembangan kompetensi dilakukan secara terpisah dengan kebijakan pola karir.

Tantangan menghadirkan pengembangan ASN berbasis kompetensi semakin besar di pemerintah daerah. Desentralisasi yang telah memberikan kewenangan yang begitu besar terhadap pemerintah daerah untuk menjalankan pemerintahan daerah, termasuk pengembangan ASN belum mampu mendorong kreatifitas dalam manajemen ASN di daerah. Rendahnya kualitas pelayanan publik di daerah menunjukkan tingginya *gap* kompetensi ASN dengan target pembangunan daerah. Hal tersebut mengindikasikan kebutuhan pembangunan daerah belum terjawab oleh jenis pengembangan ASN yang telah dilakukan.

Pengembangan kompetensi di daerah belum sepenuhnya berbasis perencanaan yang baik. Dokumen pengembangan ASN tidak direncanakan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan dan sumber daya daerah. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya dokumen pengembangan pegawai khususnya dokumen pengembangan pegawai yang disesuaikan dengan target pembangunan daerah. Pengembangan ASN lebih bersifat *like-dislike* sehingga tidak sesuai dengan kebutuhan.

Penyusunan rencana pengembangan kompetensi menjadi krusial demi mewujudkan keselarasan kompetensi yang dibangun dengan target pembangunan daerah. Undang-Undang ASN mengamanatkan pentingnya penetapan kompetensi ASN. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS juga mengamanatkan perlu adanya rencana pengembangan ASN berbasis kompetensi. Bahkan, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi juga telah mengeluarkan PermenPAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara yang telah dilengkapi dengan bentuk standar kompetensi berdasarkan kelompok jabatan.

Akan tetapi, upaya peningkatan kualitas pengembangan kompetensi ASN di daerah diyakini akan banyak menghadapi tantangan karena adanya perbedaan pemahaman dan kemampuan dalam merancang perencanaan pengembangan kompetensi tersebut. Selain itu, kesadaran akan hak dan kewajiban melakukan pengembangan pegawai di pemerintah daerah juga relatif masih rendah. Oleh sebab itu, perlu dilakukan sebuah penelitian

yang mengkaji kondisi perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN pengembangan kompetensi ASN di daerah.

B. Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan pemerintah kabupaten/kota?
2. Apa saja strategi yang dapat diambil dalam meningkatkan perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di daerah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan masalah penelitian, tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Memetakan kondisi perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan pemerintah kabupaten/kota.
2. Memetakan strategi yang dapat diambil dalam meningkatkan perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di daerah.

D. Istilah Penting

Adapun definisi dari beberapa istilah yang digunakan sebagai berikut:

1. Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.
2. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
3. Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras,

warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

4. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.
5. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
6. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan.

BAB II STUDI PUSTAKA

A. Teori Kompetensi

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang (Scale dalam Sutrisno, 2010). Sedangkan secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik. Pernyataan di atas sejalan dengan pemikiran Mc. Clelland dalam Sedarmayanti (2010) yang menyatakan kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang dan berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja sangat baik. Dari pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang memadai wajib dimiliki oleh pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang kerja tertentu. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang dipersyaratkan.

Pada dasarnya, kemampuan seorang individu tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Menurut Rivai (2004) kemampuan seseorang merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dan seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dalam dua perangkat faktor, yaitu:

a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual seseorang berhubungan dengan tingkat IQ atau menyangkut kecerdasan dalam hal pengetahuan. Selain berhubungan dengan IQ (*Intelligence Quotient*) juga berhubungan dengan EQ (*Emotional Quotient*) atau kecerdasan emosional. Ada tujuh dimensi yang dapat membentuk kemampuan intelektual yaitu: (a) kecerdasan *numeric*, yaitu kemampuan untuk berhitung dengan cepat

dan tepat; (b) pemahaman verbal, yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar serta menghubungkan kata satu dengan yang lain; (c) kecepatan konseptual, yaitu kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat; (d) penalaran induktif, yaitu kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut; (e) penalaran deduktif, yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen; (f) visualisasi ruang, yaitu kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah; (g) ingatan, yaitu kemampuan untuk menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

b. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik memiliki makna penting khusus untuk melakukan pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan. Misalnya pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatan tangan, atau bakat. Kompetensi yang diperlukan seseorang dalam suatu pekerjaan dapat diukur berdasarkan lima sifat/karakteristik dan bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan perilaku. Menurut Vathanophas dan Thaingam (2007), karakteristik mendasar yang dimiliki kompetensi yaitu: pengetahuan, keterampilan, perangai/sifat dan konsep diri. Masing-masing karakteristik kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (a) pengetahuan, adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang yang spesifik; (b) keterampilan, merupakan kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental; (c) perangai atau sifat, yaitu karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten untuk informasi atau situasi; (d) konsep diri, mencakup sikap, nilai atau *image* diri dari seseorang.

Sedangkan menurut Gordon dalam Sutrisno (2010), konsep kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu.

3. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
4. Nilai (*value*), yaitu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

Menurut Palaniappan (2003) dalam suatu organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai macam jenis pekerjaan, terdapat dua pendekatan terkait dengan pembentukan model kompetensi:

1. Pendekatan Model Kompetensi Universal

Pendekatan dari model ini adalah pendekatan yang dilakukan dengan menciptakan satu model tunggal dengan berbagai macam kompetensi yang diterapkan untuk semua jenis pekerjaan. Biasanya terdapat 10-15 kompetensi yang teridentifikasi. Kompetensi-kompetensi tersebut terdiri dari *skill* umum, perlakuan, dan nilai-nilai yang dibutuhkan demi tercapainya efektivitas dalam berbagai kategori pekerjaan yang luas di berbagai macam posisi manajerial di dalam keseluruhan organisasi.

2. Pendekatan Model Kompetensi Kelipatan

Pendekatan ini dilakukan dengan membangun model kompetensi yang tergantung pada jenis-jenis pekerjaan dalam berbagai tingkatan. Model seperti ini dilakukan dengan menentukan berbagai macam kompetensi dasar kemudian dimodifikasi, didefinisi, dan kemudian menambahkan kompetensi-kompetensi tersebut untuk memenuhi kompetensi spesifik dari suatu pekerjaan. Pendekatan model kompetensi kelipatan digunakan ketika model kompetensi diperlukan untuk bermacam-macam pekerjaan yang tidak memiliki banyak kesamaan.

Penggunaan model kompetensi di bidang sumber daya manusia dapat diaplikasikan secara meluas pada proses-proses berikut ini (Lucia dan Lepsinger, 1999):

1. Proses seleksi dan rekrutmen.

Penggunaan model kompetensi akan memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai persyaratan jabatan sehingga dapat membuat proses wawancara menjadi lebih sistematis dalam mencari kandidat yang lebih tepat untuk menempati suatu posisi tertentu. Hal ini juga akan membantu organisasi untuk meminimalisir investasi yang merugi pada pegawai yang tidak sesuai dengan persyaratan yang diberikan.

2. Pelatihan dan pengembangan.

Penerapan model kompetensi dapat memberikan gambaran kepada pegawai mengenai area kekuatan dan area pengembangan dari diri mereka sehingga proses pelatihan dan pengembangan akan lebih terfokus.

3. Penilaian kinerja

Pengimplementasian model kompetensi dapat memberikan acuan mengenai hal apa saja yang menjadi indikator suatu pekerjaan ataupun jabatan sehingga akan mempermudah untuk pengevaluasian pekerjaan.

4. Perencanaan karier

Penggunaan model kompetensi dapat memberikan gambaran mengenai syarat jabatan tertentu sehingga mempermudah untuk mengukur kesesuaian kandidat atas jabatan yang akan dipegangnya. Hal ini akan memudahkan organisasi untuk membandingkan para kandidat dan memilih calon yang paling sesuai dengan syarat jabatan yang dimaksud. Selain itu, organisasi juga dapat melihat area mana dari kandidat yang harus dikembangkan lebih lanjut agar bisa menempati jabatan yang dimaksud. Untuk perencanaan karier ini, organisasi biasanya mempergunakan model kompetensi dalam proses *assessment center*.

B. Strategi Pengembangan Kompetensi ASN

Kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian dan kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan.

Menurut Spencer and Spencer (2007:93), kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu “*threshold competencies*” dan “*differentiating competencies*”. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Pengembangan kompetensi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta kematangan berpikir yang otomatis dibarengi dengan perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan, salah satunya yakni melalui program pendidikan dan pelatihan. Menurut Smith (2000:2) *training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities*. Pelatihan merupakan proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan.

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan

diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka saat ini secara lebih baik.

Thoha (2005) mengemukakan: “Dasar pertimbangan instansi dalam melaksanakan diklat untuk para pegawainya adalah pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan, kepentingan promosi, tersedianya anggaran dan syarat-syarat pegawai yang mengikuti diklat. Untuk pemilihan pegawai yang diikutsertakan dalam diklat didasarkan pada kebutuhan organisasi, alasan peningkatan kinerja, kemampuan dan keterampilan pegawai, kepangkatan.”

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai Negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karier khususnya PNS. Pengembangan karier PNS nantinya harus mempertimbangkan kompetensi:

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
3. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN, dapat dilakukan dengan *off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Pengembangan kompetensi ASN dapat juga dilakukan dengan *on the job training*, yakni pendekatan pelatihan yang diberikan ditempat kerja dengan melakukan pembimbingan, praktek kerja di instansi lain atau melalui pertukaran antara PNS dan pegawai swasta.

Sule dan Saefullah (2009:205) mengatakan secara garis besar mengemukakan program pengembangan pegawai dalam organisasi yaitu *off the job training* antaranya yaitu,

1. *Executive development program*, yaitu program pengiriman pegawai untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus di luar organisasi yang terkait dengan analisis kasus, simulasi, maupun metode pembelajaran lainnya.
2. *Laboratory training*, yaitu berupa program yang ditujukan kepada pegawai untuk mengikuti program-program simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan organisasi dimana metode yang biasa digunakan adalah metode *role playing*, simulasi dan lain-lain.
3. *Organizational development*, yaitu program yang ditujukan kepada pegawai dengan mengajak mereka untuk berfikir mengenai bagaimana cara memajukan organisasi.

Pengembangan pegawai adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan 2000:69). Pengembangan pegawai adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Setiap usaha untuk mengubah perilaku orang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap (Moekijat, 1991:8). Robert L. Mantis (dalam Moenir, 1992:160) mengatakan pengembangan pegawai sebagai kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan pegawai guna pertumbuhan yang

berkesinambungan di dalam organisasi. Pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai dalam hal karier, pengetahuan maupun kemampuan.

Pengembangan suatu bangsa memerlukan dua aset utama atau “daya” yang disebut sumber daya (*resources*), yakni sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Tetapi apabila dipertanyakan sumber daya mana yang lebih penting di antara kedua sumber daya tersebut, maka jelas sumber daya manusialah yang lebih penting.

Pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk mewujudkan manusia pembangunan yang berbudi luhur, tangguh, cerdas, terampil, mandiri dan memiliki rasa kesetiakawanan, bekerja keras, produktif, kreatif dan inovatif, berdisiplin serta berorientasi pada masa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik. Peningkatan kualitas sumber daya yang dimaksudkan di atas diselaraskan dengan persyaratan keterampilan, keahlian dan profesi yang dibutuhkan semua sektor pembangunan (Kartasasmita, 1995:5).

Serdamayanti (2001:26) mengemukakan bahwa pengembangan dapat diartikan dari dua sudut pandang yaitu secara makro dan mikro. Secara makro pengembangan merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa, proses peningkatan disini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Secara mikro suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai hasil yang optimal, hasil ini dapat berupa jasa, benda atau uang. Hasibuan (2001:69) mengatakan bahwa pengembangan mengacu pada masalah staf dan personil adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan usaha untuk memperbaiki kualitas yang lebih

baik dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam pengembangan dapat dilakukan melalui berbagai cara, baik secara makro maupun mikro. Secara makro pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan yang sifatnya untuk meningkatkan pengetahuan konseptual dan teoritis. Sedangkan secara mikro dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang sifatnya untuk menambah keterampilan dan keahlian.

Pengembangan dilakukan dengan maksud untuk mewujudkan manusia pembangunan yang kompeten, terampil, inovatif, kreatif dan produktif. Menurut Siagian (2000:183) terdapat 6 (enam) manfaat yang dapat dipetik dari adanya pengembangan motivasi, antara lain:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi;
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan;
3. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi;
4. Mendorong sikap keterbukaan manajemen;
5. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif;
6. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Secara tradisional, pengembangan motivasi dilihat sebagai kegiatan yang biasanya diasosiasikan dengan para manajer yang mempunyai pandangan tentang masa depan. Pengembangan motivasi bertalian dengan peningkatan kemampuan yang memacu motivasi pegawai untuk meningkatkan efektivitas kerja. Hal ini juga bisa memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Dengan demikian pengembangan motivasi pegawai diinterpretasikan sebagai berikut:

- a) Pengembangan memungkinkan pemenuhan kebutuhan tuntutan-tuntutan kerja, dengan cepat dan dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan berarti memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas *output*.
- b) Ketika hasil pengembangan menunjang kompetensi yang lebih besar dalam pelaksanaan tugas oleh para bawahan, hal itu melepaskan manajer dari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan “penyembuhan” dan koreksi;

- c) Pengembangan adalah proses yang tidak ternilai ketika organisasi ingin memperkenalkan metode-metode kerja yang fleksibel dan ingin menciptakan sikap-sikap karyawan yang sesuai untuk menghadapi perubahan. Pengembangan bisa digunakan sebagai pembangun rasa yakin dalam manajemen program perubahan ketika para aparatur dibantu untuk memahami mengapa perubahan itu perlu, bagaimana memperoleh keuntungan darinya, dan kapan mereka diberikan keterampilan untuk berpartisipasi dalam implementasi perubahan ini;
- d) Pengembangan mempunyai pengaruh yang baik pada pergantian staf, dan pemborosan biaya pada rencana dan rekrutmen pekerja bisa dikurangi ketika staf tersebut dilatih kembali;
- e) Nilai pengembangan dalam konteks komunikasi terbukti ketika nilai-nilai inti, seperti dihubungkan kualitas produk dengan pelayanan pelanggan disebarluaskan kepada para karyawan dengan harapan bahwa nilai-nilai akan diadopsi komitmen yang sehat. (Kenney dan Armstrong (1990).

C. Perkembangan Regulasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Indonesia

Pemerintah Indonesia selalu memberikan dukungan dalam pengembangan manajemen sumber daya aparatur di Indonesia. Penguatan kapasitas Aparatur Sipil Negara merupakan syarat utama bagi pemerintah dalam pencapaian visi dan misi. Aparatur Sipil Negara merupakan aktor-aktor yang akan menjalankan roda pemerintahan. Aparatur Sipil Negara yang berdaya guna tentunya akan lebih memudahkan pemerintah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen pemerintahan. Dessler (2000) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia pada era informasi adalah *“Strategic Human Resource Management is The Linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and faster innovation and flexibility”*. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran yang strategis dalam pencapaian target organisasi. Sehingga

organisasi dapat lebih mudah dalam mengembangkan budaya organisasi dan inovasi.

Bentuk dukungan pemerintah dalam pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara terlihat pada perubahan-perubahan aturan pembinaan ASN sesuai dengan perkembangan jaman. Perubahan peraturan diupayakan untuk mengakomodir perubahan dan tuntutan masyarakat dalam menerima pelayanan publik. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1961 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kepegawaian menjadi dasar Pemerintah Indonesia dalam mengembangkan sumber daya aparatur. Undang-undang ini kemudian digantikan dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1961 dianggap tidak mampu mengakomodir perubahan-perubahan yang sedang terjadi saat itu. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disahkan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata dan berkeeseimbangan material dan spiritual. Untuk itu diperlukan adanya Aparatur Sipil Negara sebagai Warga Negara, unsur Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.

Aparatur Sipil Negara pada masa itu dituntut mampu bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, bermutu tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Sehingga pencapaian visi dan misi negara akan lebih mudah tercapai ketika seluruh elemen Aparatur Sipil Negara mempunyai kemampuan seperti yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian ini mengatur kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan Pegawai Negeri yang dilaksanakan berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Peningkatan kapasitas Aparatur Sipil Negara tetap menjadi prioritas pemerintah, hal ini ditandai dengan munculnya Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999

mengamanatkan peningkatan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Untuk mewujudkan tujuan nasional yaitu mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan dukungan dari Aparatur Sipil Negara. Pencapaian tujuan dari negara tersebut dapat diwujudkan oleh Aparatur Sipil Negara yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan. Dukungan peningkatan kapasitas aparatur tertulis dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 1 Ayat 8 yang menyatakan bahwa Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah upaya-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.

Kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 pasal 13 berada di tangan Presiden. Selanjutnya dibentuk Komisi Kepegawaian Negara untuk membantu Presiden dalam merumuskan kebijaksanaan dan memberikan pertimbangan tertentu. Kebijakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum. Undang-undang ini memperkuat tujuan negara dalam pengembangan kapasitas aparatur.

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural ditetapkan dalam rangka perencanaan, pengembangan dan pembinaan karier. Peraturan ini bertujuan untuk meningkatkan mutu kepemimpinan dalam jabatan struktural. Pola karier PNS diselenggarakan sesuai dengan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi serta masa jabatan seorang PNS. Sebagai upaya peningkatan kualitas PNS, maka Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural diubah

dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah . Pasal 7 dalam peraturan ini menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan dalam jabatan tersebut. Sehingga sebuah jabatan dalam struktur organisasi pemerintahan secara langsung mempersyaratkan kompetensi jabatan sesuai dengan kebutuhan. Sistem pengangkatan ASN dalam jabatan struktural yang sesuai dengan kompetensi akan meningkatkan profesionalisme ASN.

Pemerintah Pusat harus menjalin hubungan dengan Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota dalam melaksanakan fungsi manajemen kepegawaian. Adanya upaya peningkatan hubungan akan mendorong peranan Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu unsur perekat dan pemersatu bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sehingga dikeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 kemudian diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini mendorong perwujudan fungsi manajemen kepegawaian yang terintegrasi dan mendorong peranan Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur perekat dan pemersatu bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia. Peraturan ini juga mendekatkan pelayanan bidang kepegawaian kepada aparatur.

Sejalan dengan perkembangan tuntutan pembangunan, pemerintah melahirkan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional. Pelatihan kerja di era ini merupakan keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

Adapun pengembangan ASN dilakukan dengan cara :

- Dalam rangka pengembangan kualitas tenaga kerja ditetapkan KKNI (Kompetensi Kerja Nasional Indonesia) yang disusun berdasarkan jenjang kualifikasi kompetensi kerja dari yang terendah sampai yang tertinggi.
- KKNI sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari 9 (sembilan) jenjang yang dimulai dengan kualifikasi sertifikat 1 (satu) sampai dengan sertifikat 9 (sembilan)
- Penyelenggaraan KKNI merupakan Lembaga yang sudah disertifikasi pemerintah untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan

Dalam rangka pengembangan kualitas tenaga kerja ditetapkan KKNI yang disusun berdasarkan jenjang kualifikasi kompetensi kerja dari yang terendah sampai yang tertinggi. Selanjutnya lahir Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia sebagai upaya untuk mewujudkan mutu dan jati diri Bangsa Indonesia. Perwujudan mutu ini guna penyesuaian terhadap pendidikan dan pelatihan nasional yang dimiliki Indonesia. Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia, yang selanjutnya disingkat KKNI, adalah kerangka penjenjangan kualifikasi kompetensi yang dapat menyandingkan, menyetarakan, dan mengintegrasikan antara bidang pendidikan dan bidang pelatihan kerja serta pengalaman kerja dalam rangka pemberian pengakuan kompetensi kerja sesuai dengan struktur pekerjaan di berbagai sektor. Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia juga melahirkan polemik yang melahirkan stratifikasi sosial karena ada pengkelasan baru di tengah-tengah pemerintahan. Tetapi peningkatan kualitas mutu para penyelenggara pendidikan dan pelatihan pada dasarnya untuk menghasilkan kualitas aparatur, tidak untuk melahirkan kesenjangan kompetensi.

Adapun pengembangan ASN dilakukan dengan cara:

- Capaian pembelajaran adalah kemampuan yang diperoleh melalui internalisasi pengetahuan, sikap, keterampilan, kompetensi, dan akumulasi pengalaman kerja

- Penyetaraan adalah proses penyandingan dan pengintegrasian capaian pembelajaran yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan kerja, dan pengalaman kerja

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mempopulerkan Pegawai Negeri Sipil menjadi Aparatur Sipil Negara. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Adapun pengembangan ASN dilakukan dengan cara:

- Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi
- Pengembangan Kompetensi yang dimaksud melalui melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil melahirkan pengaturan pangkat dan jabatan ASN. Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pengembangan ASN dilakukan dengan cara:

- Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 162 merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier
- Untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 205 ayat (1), dilakukan analisis kesenjangan kompetensi dan analisis kesenjangan kinerja

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017, setiap ASN diwajibkan mempunyai Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Selanjutnya disebut sebagai Standar Kompetensi ASN yang merupakan deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan bagi seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. Adapun pengembangan ASN pada era ini dilakukan dengan cara:

- Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.
- Setiap ASN baik Pemerintah Daerah Maupun Pemerintah Pusat harus membuat perencanaan pengembangan setiap ASN yang ada
-

D. Strategi Pengembangan ASN di Negara ASEAN

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara telah menjadi agenda wajib di negara-negara maju termasuk negara ASEAN. Kajian ini mencoba mengeksplorasi secara singkat strategi dan kebijakan terkait pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dan inovasi di sektor publik di Singapura dan Laos berdasarkan beberapa referensi.

1. Singapura

Menurut *Global Competitiveness Report (2017)*, Singapura menduduki posisi ketiga di dunia setelah Switzerland dan US Amerika dalam indeks daya saing global yang ditetapkan oleh *World Economic Forum*. *Global competitiveness index* diukur dengan menggunakan 126 indikator yang diklasifikasikan ke dalam 12 pilar, yang salah satunya adalah institusi atau kelembagaan. Secara khusus Singapura menempati peringkat pertama di dunia untuk kinerja sektor publik. Hal ini merepresentasikan pencapaian pengukuran faktor pendorong produktivitas sebagai pemegang peran dalam pertumbuhan dan pembangunan jangka panjang.

Sejak kemerdekaannya, Singapura adalah negara Republik Parlemerter yang strukturnya terpola pada sistem pemerintahan parlemerter Inggris yang memposisikan kekuasaan eksekutif pada perdana menteri dan pemerintahannya. Sejak tahun 1965 Pemerintah

Singapura telah menetapkan tujuan-tujuan sosial dan ekonominya, serta menargetkan hasil dari pengembangan kebijakan dan strategi yang salah satunya pemerintahan yang efektif. Kebijakan dan strategi pemerintahan yang efektif ini meliputi, kepemimpinan atas pelayanan publik yang berorientasi ke masa depan, aturan hukum yang berlaku, aparatur negara yang bebas korupsi, pemerintahan yang berbasis pada pelayanan dan kepuasan publik, dan keberlangsungan kebijakan fiskal yang efektif atau efisiensi di sektor keuangan.

Saat ini Singapura mempekerjakan lebih kurang 120 ribu masyarakatnya dan diantaranya yang berprofesi sebagai Aparatur Sipil Negara di 15 kementerian dan 62 instansi. Pada sektor pelayanan publik, terdapat hampir 63.000 staf atau sekitar 55 persen di sektor publik. Masih di sektor pelayanan publik, hampir 300 personil yang berada di posisi pimpinan, pengawas atau atasan yang bertanggung jawab sebagai pimpinan instansi, perusahaan, dan perusahaan milik negara.

Sejak tahun 1959 Singapura memulai proses kebijakan reformasi administrasi yang efektif, ditandai dengan perubahan struktur dan susunan birokrasi publik yang bertujuan untuk efektivitas organisasi dan mencapai tujuan nasional. Reformasi administrasi juga melibatkan perubahan di sektor pelayanan publik, atau dikenal dengan *Singapore Civil Service* (SCS), dengan merestrukturisasi instansi dan badan pemerintah, merubah mental koloni yang masih tertanam di jiwa ASN dan cepat tanggap terhadap kebutuhan masyarakat luas.

Perubahan kebijakan administrasi berorientasi pada pengguna jasa (*attitudinal reform*) merupakan langkah penting administrasi publik yang memprioritaskan kebutuhan masyarakat dengan menyediakan pelayanan publik yang efisien, penguatan peraturan, prosedur, formalitas berlebihan, komputersasi dan pendekatan lainnya. Proses ini diinisiasi pada awal 1960 an dengan tujuan mengubah mental kolonialisme ASN yang melayani publik. Hal ini sudah diimplementasikan selama beberapa tahun belakangan melalui

kursus pelatihan dua mingguan secara paruh waktu yang ditujukan untuk para ASN junior dan senior untuk membina sikap dan respon mereka terhadap isu lokal, serta mengembangkan kemampuan *problem solving* para ASN.

Sekitar tahun 2007 para ASN diperkenalkan dengan program pelayanan abad 21, yang bertujuan untuk menciptakan budaya ASN yang terbuka pada perubahan yang berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas. Menurut Tan (2017) yang merupakan asisten CEO di *Civil Service College* Singapura, efisiensi kerja di sektor pemerintahan Singapura telah dimulai tahun 1980an dengan pencapaian efektivitas dan efisiensi kerja melalui sistem komputerisasi dan *paperless policy* (program mengurangi penggunaan kertas).

Sejak tahun 1990-an, Singapura berusaha untuk mengembangkan sumber daya manusia di sektor publik dengan mewajibkan staf untuk mengikuti pelatihan berkelanjutan yang disediakan pemerintah selama 100 jam dalam setahun. Menurut Febriana (2014), jika dibandingkan di segi birokrasi, ada beberapa contoh yang bisa membedakan pemerintahan Indonesia dengan pemerintahan Singapura. Salah satunya yaitu pemerintah di Singapura berperan aktif di masyarakat dalam mengelola dan mengembangkan ekonomi, pegawai negeri memiliki *prestise* yang tinggi di Singapura dan pelayanan publik di Singapura hampir seluruhnya bebas dari korupsi. Lain halnya jika birokrasi di Indonesia, dari awal sistem perekrutan pegawai pun bisa terdeteksi adanya indikasi bahwa birokrasi dalam instansi tertentu melakukan korupsi, kolusi, dan juga nepotisme.

Selain faktor eksternal, hal ini dipengaruhi oleh nilai-nilai internal yang dimiliki oleh setiap individu, yaitu integritas, pelayanan, dan keunggulan yang kuat yang menekankan pada kejujuran dan dedikasi kepada nilai-nilai nasional dan tujuan pembangunan bersama. Kejujuran dalam bekerja tersebut juga dipicu oleh gaji yang relatif tinggi. Kemudian keunggulan lainnya yaitu dalam pola

rekrutmen pegawai negeri sipil, Singapura menganut sistem Tradisi Konfusian Cina dan Administrasi Pelayanan Sipil dari Inggris, jadi pegawai-pegawai negeri yang direkrut merupakan lulusan dari universitas elite seperti sekolah pelayanan publik Singapura. Kondisi diatas sangat erat kaitannya dengan sistem pengelolaan pegawai dan berawal dari sistem yang saat ini fungsi utamanya adalah pengelolaan kepegawaian yang bertujuan untuk mengelola atau mengatur sehingga kemampuan pegawai dapat lebih ditingkatkan supaya lebih berdaya guna dan berhasil untuk mengemban misi melayani masyarakat.

2. Laos

Revitalisasi layanan publik merupakan tantangan besar bagi sebagian negara yang membutuhkan kombinasi antara strategi jangka panjang dan pengukuran jangka pendek. Untuk membangun hubungan antara para praktisi, akademisi, lembaga riset, dan sektor publik memerlukan kontribusi bagi reformasi yang berkaitan dengan sektor publik, dan pemerintah dapat mengembangkan keberlangsungan upaya tersebut. Tujuan dari reformasi di sektor publik pada umumnya adalah untuk mencapai tingkat efisiensi, akuntabilitas dan responsif yang lebih tinggi di dalam masyarakat, sebagai ilustrasi adalah kerangka kerja yang lebih transparan, dan mudah di implementasikan dengan mempertahankan keberlangsungan institusi, yang secara umum dianggap sebagai kekuatan esensial dari sistem karier berbasis tertutup. Oleh karena itu, pemerintah perlu bergerak ke arah pengembangan kerangka kerja yang transparan dan mudah diterima oleh masyarakat luas. Sementara itu, pemerintah perlu memastikan bahwa kerangka kerja yang adil dan terstruktur dengan baik dan mempromosikan pemeliharaan dari etos tradisional dan tingkat akuntabilitas yang tinggi dalam pelayanan publik, termasuk tidak memihak, profesionalisme dan perspektif jangka panjang pegawai negeri. Diakui bahwa tidak ada negara yang mereplikasi reformasi negara lain; adaptasi langkah-langkah

reformasi ke konteks lokal akan selalu diperlukan. Menurut laporan PBB (2005), terdapat beberapa pertanyaan dasar yang diciptakan dalam sistem pelayanan publik, yaitu unsur manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan publik harus senantiasa memprioritaskan standar etika yang tinggi dan responsif seiring dengan pengaplikasian prinsip kemanfaatan dalam rekrutmen dan promosi.

Untuk mewujudkan visi pemerintah tentang layanan sipil yang efisien dan efektif, ada beberapa persyaratan untuk terlibat dalam perencanaan strategis dengan cara yang inovatif, baik untuk memperkuat proses administrasi dan untuk meningkatkan tingkat kapasitas pegawai negeri untuk beroperasi dalam sistem yang lebih baik. Untuk mengatasi isu krusial tersebut dibutuhkan pendekatan yang memastikan bahwa tantangan yang melekat, dapat menemukan solusi yang ada potensi nyata untuk berhasil berdampak pada tingkat dasar. Pengakuan atas peningkatan praktik administrasi kepegawaian secara personal telah menghasilkan persetujuan Kerangka Strategis Manajemen Layanan Sipil 2011 pada Pemerintah Laos dan praktik terbaik di tingkat internasional dan menyediakan agen dengan alat yang memungkinkan untuk integrasi berbagai sumber daya manusia dalam konteks Rencana Pembangunan Sosial Ekonomi, Strategi Pertumbuhan dan Penanggulangan Kemiskinan Nasional (*National Growth and Poverty Eradication Strategy/ NGPES*); dan muncul perubahan regional yang terkait dengan implementasi Perjanjian Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN (AFTA) dan pengembangan Ekonomi bagian Timur dan Barat (*East-West Economic Corridor*).

Strategi Kerangka kerja Manajemen Pelayanan Publik (*Civil Service Management/ CSM*) menguji 6 level, yaitu fokus pada perencanaan individu, praktek manajemen karyawan, pembayaran dan kondisi, manajemen kinerja, pengembangan sumber daya manusia, dan kepemimpinan dan komunikasi; dan fokus terhadap lingkungan operasional untuk pekerja di sektor publik, dampak terhadap karyawan, dan rincian bagaimana strategi sumber daya manusia dan

aktivitas yang dapat mendukung pencapaian pemerintah dengan cakupan hasil yang lebih luas. Setelah tahap finalisasi dan diseminasi, strategi ini mencapai manajemen sumber daya manusia dan memberikan hal praktis kepada para senior, manajer dan profesional personalia untuk mengawasi dimensi pengembangan organisasi.

Pengembangan dan implementasi dari CSM yang komprehensif memberikan beberapa keuntungan:

- Menyediakan konteks yang lebih luas dalam CSM dan reformasi administrasi publik, seperti tugas pokok dan fungsi dan proses penilaian kinerja yang dapat dijelaskan.
- Menyediakan dasar yang kuat untuk perencanaan nasional.
- Menjelaskan hubungan antar elemen utama dari CSM dan administrasi publik secara personal.
- Digunakan oleh semua pegawai negeri untuk berhubungan dan berkoordinasi antara CSM di level legislatif, administrasi personil publik dan tanggung jawabnya.
- Digunakan untuk mengidentifikasi instruksi dan petunjuk yang perlu ditulis untuk pengimplementasian CSM dan peraturan administrasi personil publik.

Rancangan Pelatihan dan Pengembangan Nasional Kerangka Kerja (*National Training and Development Framework*) dan Sistem Informasi dan Manajemen Personil (*Personnel Information Management System*) secara langsung mendukung pencapaian visi pemerintah Laos yang lebih efektif dan efisien dengan strategi yang inovatif. Mereka menggabungkan alokasi yang sistematis dan penyelarasan sumber daya, dengan koordinasi, implementasi, mekanisme pengawasan kualitas dan aplikasi dari teknologi yang modern. Seperti pendekatan yang tidak hanya penyampaian pelatihan dan manajemen pengetahuan, tapi juga menyediakan hubungan yang krusial terhadap tugas pokok dan fungsi, sistem penilaian kinerja yang efektif dan manajemen informasi yang tepat waktu dan perencanaan yang

berorientasi pada masa depan. Pendekatan ini mengarah pada strategi realisasi komponen perencanaan dan komponen personalia, khususnya pada pengembangan sumber daya manusia di kerangka strategi manajemen pelayanan publik Pemerintah.

Dua komponen utama ini akan berkontribusi pada pengembangan inovasi baru dan modern dari sistem administrasi kepegawaian, khususnya dalam perencanaan, pelatihan, dan pengembangan. Hal ini terkait erat dengan rencana Pembangunan Sosial Ekonomi Nasional Laos dan mengakselerasi transformasi pelayanan publik dan kepegawaian, pembangunan institusi, dan pengembangan sumber daya manusia.

Lembaga Penelitian dan Pelatihan Administrasi Publik sebagai bagian dari Kementerian Dalam Negeri dan Komite Pusat Organisasi dan Personalia di Laos memegang peranan penting sebagai mitra dengan lembaga lain yang bertujuan untuk realisasi visi-visi transformasi administrasi publik. Lembaga tersebut juga berperan dalam memimpin pengembangan strategi dan mendorong proses implementasi strategi secara konsisten dan terpadu melalui konsultasi dengan *stakeholders*. Pendekatan tersebut juga menawarkan suatu metodologi yang terintegrasi, terkoordinasi, partisipatif, efisien, reflektif, dan berkelanjutan dalam reformasi administrasi pegawai negeri.

Sesuai penetapan kebijakan reformasi birokrasi yang tertuang di dalam Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*, tertuang bahwa harapan pencapaian 2014 salah satunya adalah profesionalisme SDM aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparan, dan mampu mendorong mobilitas aparatur antar daerah, antar pusat, dan antar pusat dengan daerah serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Selain itu, diharapkan dapat pula mewujudkan sistem pelayanan publik yang semakin maju dan mampu bersaing dalam dinamika global yang semakin ketat, kapasitas dan

akuntabilitas kinerja birokrasi semakin baik dan SDM aparatur yang profesional dan handal sebagai cerminan integritas dan kinerja tinggi.

Kompetensi dapat didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu menjawab kebutuhan yang dipersyaratkan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi (Boyatzis dalam Hutapea dan Thoha, 2008). Seseorang yang berkompoten adalah seseorang yang mengerjakan tugas atau pekerjaannya dengan menggunakan keterampilan tertentu secara mudah, cepat, intuitif dan jarang atau hampir tidak membuat kesalahan. Dalam rangka pencapaian visi organisasi untuk mengakselerasi tingkat kinerja pelayanan publik, setiap Aparatur Sipil Negara berhak untuk mendapatkan pengembangan kompetensi yang diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Kompetensi Manajerial, yaitu kompetensi yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Sesuai dengan definisinya, kompetensi ini mengarah pada kompetensi yang diperlukan ASN dalam menjalankan tugas manajerialnya secara efektif;
2. Kompetensi Teknis, yaitu kompetensi yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis. Kompetensi teknis merupakan kompetensi khas yang melekat bukan semata pada unit atau bidang, namun juga secara riil merupakan artikulasi dari pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat menjalankan pekerjaan dalam jabatannya secara efektif;
3. Kompetensi Sosial kultural, yaitu kompetensi yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Kompetensi ini mengacu pada kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang majemuk dan dibutuhkan bagi setiap ASN untuk memahami perbedaan sosial serta budaya yang melekat pada masing-masing individu dalam kerangka efektivitas proses bisnis organisasi.

E. Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan hasil penelusuran sementara yang telah penulis lakukan, sebelumnya juga telah ada para penulis yang melakukan penelitian tentang hal ini antara lain yaitu :

- a. Penelitian oleh Bidang Kajian dan Inovasi Administrasi Negara, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia dengan judul penelitian “Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan Visi Reformasi Birokrasi (Kasus Daerah Kepulauan) adapun yang menjadi rumusan masalahnya yaitu bagaimana *grand design* pengembangan kompetensi ASN dalam mewujudkan visi Reformasi Birokrasi di daerah.
- b. Jurnal Ilmiah oleh Arief Mulyono dengan judul penelitian Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara di Daerah, adapun yang menjadi rumusan masalahnya yaitu bagaimana transparansi harmonisasi kebijakan pengembangan Aparatur Sipil Negara di daerah.
- c. Jurnal Analisa oleh Dewi Sartika dan Mayahayati Kusumaningrum dengan judul penelitian Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, adapun yang menjadi rumusan masalah bagaimana pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

BAB III METODE

A. Ruang Lingkup dan Sampel

Penelitian ini bertujuan memetakan kualitas pengembangan kompetensi ASN di lingkungan pemerintah kabupaten/kota. Selain itu, penelitian ini bertujuan memetakan strategi yang dapat diambil dalam meningkatkan kualitas kegiatan dan perencanaan pengembangan kompetensi ASN.

Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kota Banda Aceh dan Pemerintah Aceh Besar. Sebanyak 10 (sepuluh) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dipilih dari setiap kabupaten/kota untuk dijadikan fokus penelitian dan pendampingan. Sampel ditetapkan sebanyak 10 sampel per OPD sehingga total sampel sebesar 200 orang.

Tabel 1. Sampel Penelitian

No	Organisasi Perangkat Daerah	Banda Aceh	Aceh Besar
1	Badan Pemberdayaan Masyarakat (BPM)	10	10
2	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	10	10
3	Bappeda	10	10
4	Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu	10	10
5	Kantor Pemberdayaan Perempuan & KB	10	10
6	Dinas Syariat Islam	10	10
7	Dinas Pendidikan, Pemuda & Olahraga	10	10
8	Dinas Kesehatan	10	10
9	Dishubkominfo	10	10
10	Dinas Sosial & Tenaga Kerja	10	10
Total		200	

B. Data

Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dengan penyebaran kuesioner ke setiap responden. Selain itu, data sekunder juga menjadi sumber data khususnya dokumen-dokumen perencanaan pembangunan daerah dan perencanaan lima tahun OPD (renstra). *Indepth interview* dilakukan setelah pengelolaan

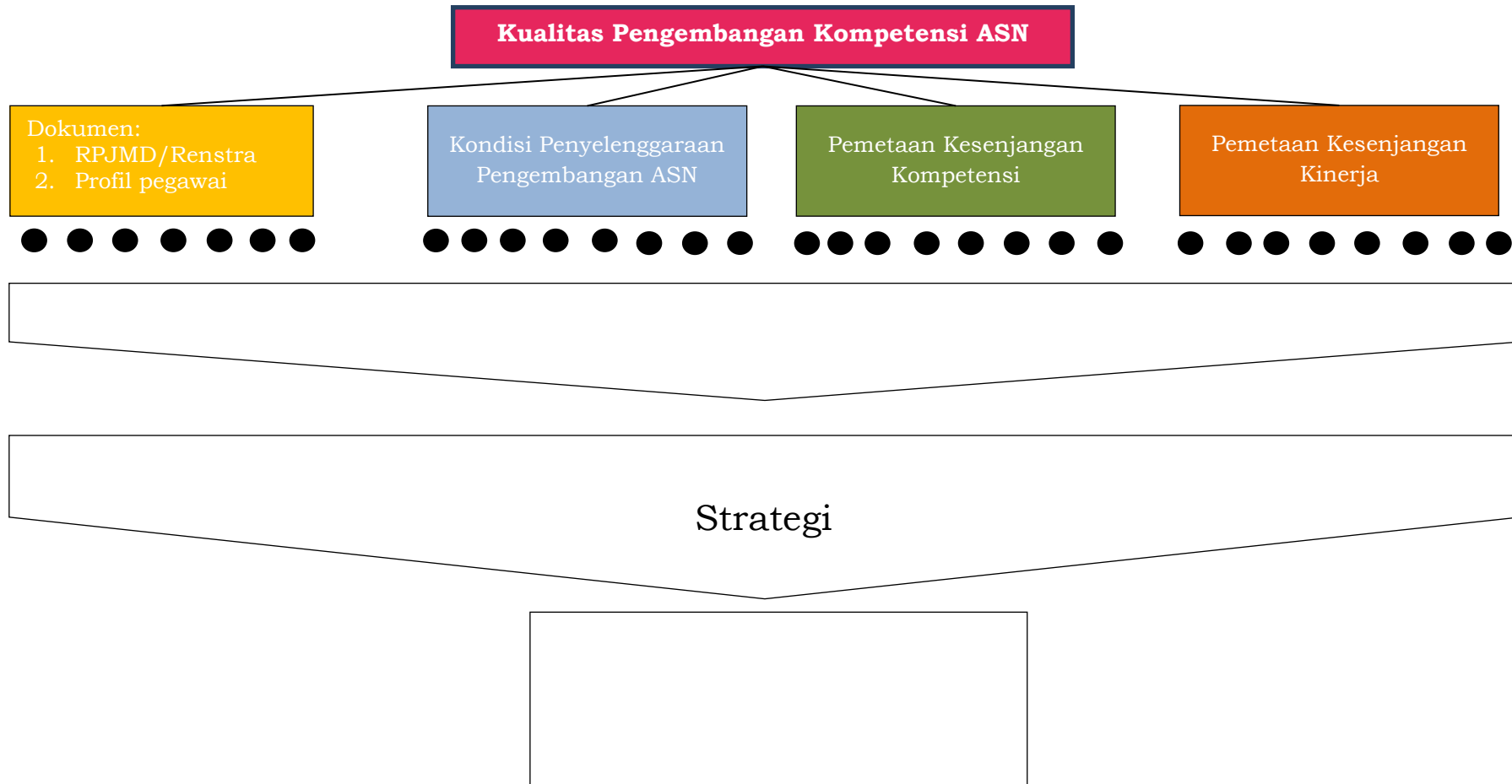
data kuesioner diolah dengan tujuan menggali pola jawaban responden terhadap kondisi pengembangan ASN di daerah.

C. Pengelolaan Data dan Informasi

Data yang diperoleh dari kuesioner akan dilakukan tabulasi dan selanjutnya dijabarkan dengan pendekatan deskriptif analisis. Adapun pengelolaan data dalam menjawab tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Pengukuran tingkat kesiapan OPD dalam menyusun dokumen pengembangan kompetensi ASN di lingkungan pemerintah kabupaten/kota dilakukan dengan pembuktian ketersediaan dokumen-dokumen yang terkait dengan pengembangan pegawai. Beberapa dokumen yang dipelajari diantaranya adalah Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Strategi (Renstra), Profil Pegawai, dan Kamus Kompetensi ASN. Pengukuran kesiapan juga dilakukan dengan menilai secara *self-assessment* terhadap kondisi pengembangan ASN di OPD sampel.
2. Kegiatan dan dokumen pemetaan kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja akan dinilai dalam rangka menjawab tingkat kesiapan OPD dalam menyusun dokumen pengembangan kompetensi ASN.
3. Penyusunan strategi yang dapat diambil dalam meningkatkan kesiapan daerah dalam menyusun dokumen pengembangan kompetensi ASN dilakukan dengan menyusun strategi kebijakan atau kegiatan yang diperoleh melalui *desk study* dan wawancara mendalam dengan narasumber-narasumber penelitian. Temuan kuesioner nantinya akan disampaikan ke narasumber inti untuk selanjutnya disusun strategi yang dibutuhkan.

D. Kerangka Pikir



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

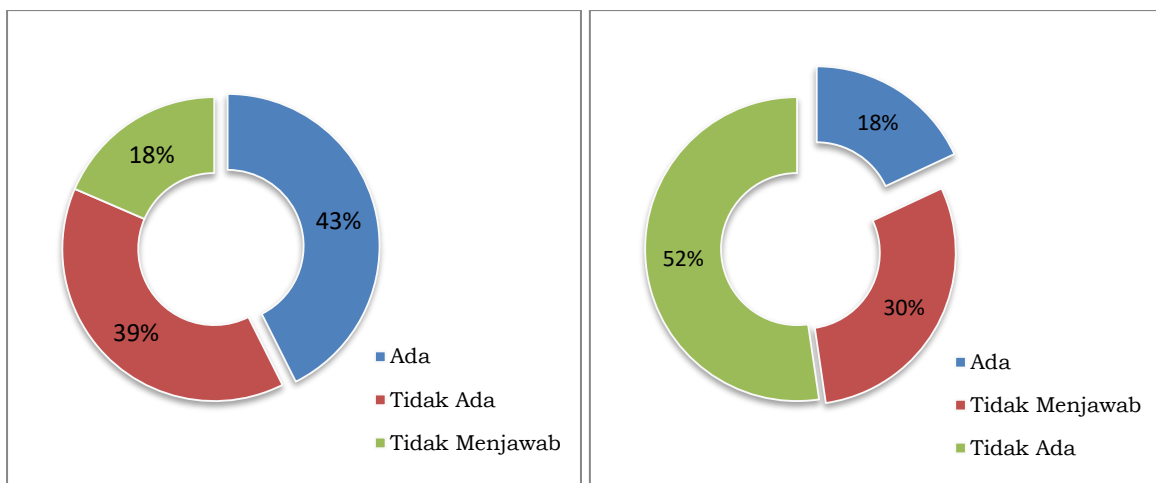
BAB IV PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian

A.1 Deskripsi Standar Kompetensi dan Kamus Kompetensi

Strategi pemenuhan pengembangan kompetensi pegawai harus dimulai dengan ketersediaan dokumen pendukung. Salah satu dokumen yang penting yaitu dokumen standar kompetensi jabatan. Dokumen ini berisikan deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.

Hasil penelitian ini menunjukkan, hanya 43 persen responden yang menyatakan dokumen standar kompetensi jabatan telah tersedia atau disusun di instansi tempat mereka bekerja. Sedangkan 39 persen menjawab bahwa dokumen tersebut belum tersedia dan 18 persen menyatakan tidak mengetahui pasti dokumen tersebut.

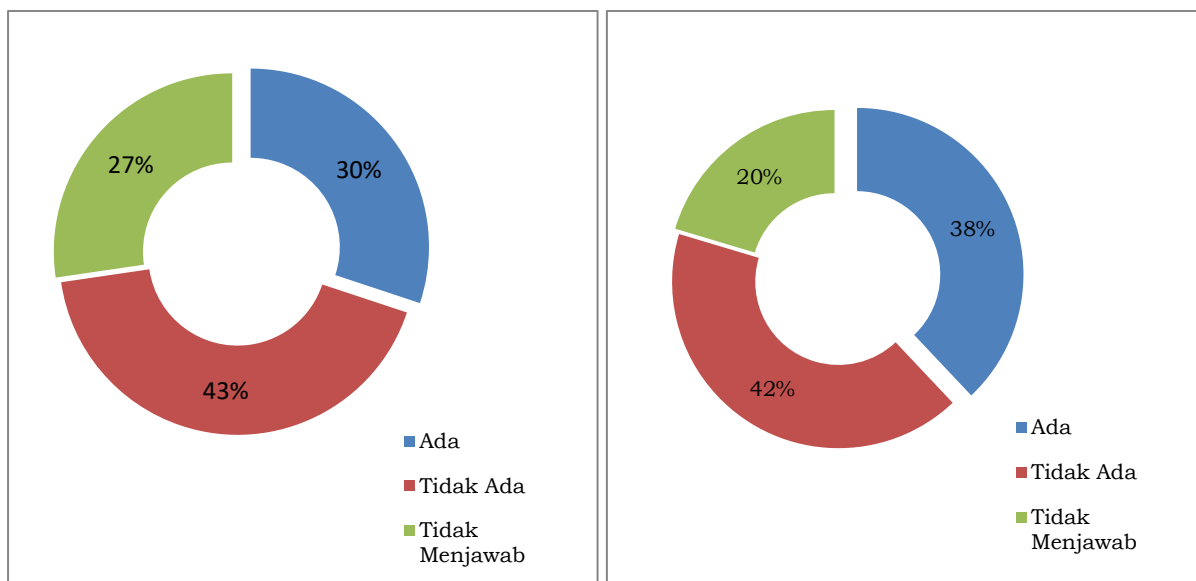


Gambar 2. Standar Kompetensi Jabatan (kiri) dan Kamus Kompetensi (kanan)

Penilaian terhadap ketersediaan kamus kompetensi juga memiliki pola yang sama yaitu hanya 18 persen responden yang menyatakan telah memiliki dokumen sejenis kamus kompetensi. Kamus kompetensi tersebut sangat dibutuhkan karena Kamus Kompetensi berisi kumpulan kompetensi yang meliputi nama kompetensi, definisi kompetensi, deskripsi dan level kompetensi serta indikator perilaku.

A.2 Deskripsi Perencanaan dan Prosedur Pengembangan Kompetensi ASN

Pengembangan kompetensi pegawai telah dilakukan setiap tahun oleh instansi yang menjadi sampel penelitian. Akan tetapi, hasil penilaian terhadap dokumen ini menunjukkan bahwa belum semua perencanaan pengembangan pegawai terencana dengan baik. Perencanaan pengembangan pegawai idealnya harus memiliki sebuah dokumen perencanaan sehingga pengembangan pegawai memiliki dokumen panduan yang jelas tentang jenis kompetensi dan siapa yang akan mendapat pengembangan tersebut.

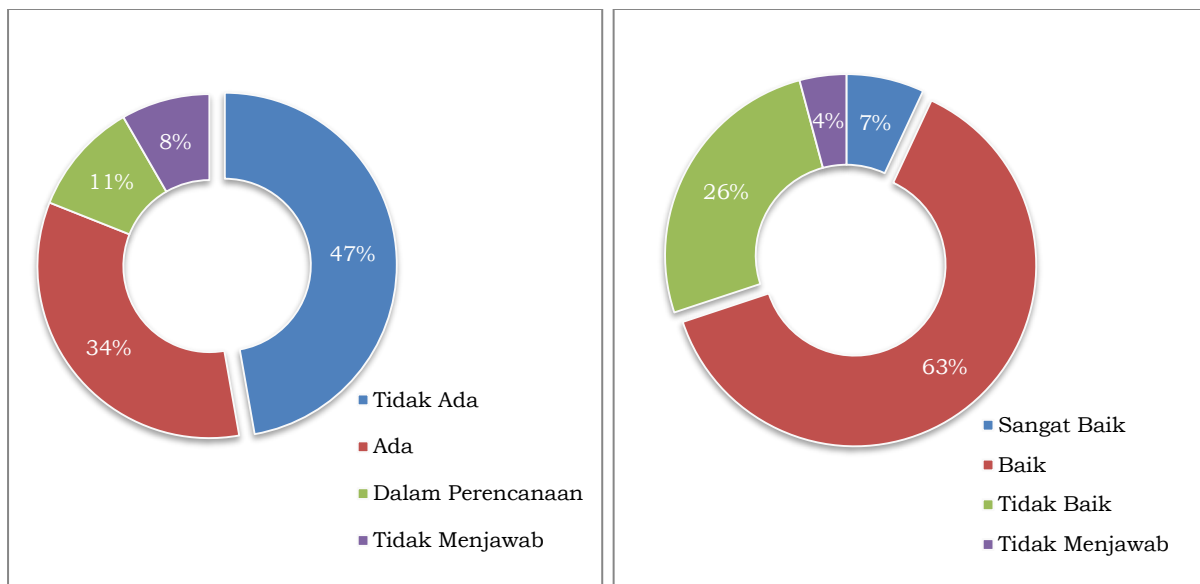


Gambar 3. Penilaian Perencanaan Pengembangan PNS (kiri) dan SOP Pengembangan (kanan)

Hanya 30 persen responden yang menilai bahwa dokumen pengembangan pegawai tahunan telah tersedia atau telah disusun oleh lembaga tempat mereka bekerja. Dokumen ini diyakini telah menjadi pedoman pengembangan pegawai setiap tahunnya. Akan tetapi, penelitian ini juga menunjukkan bahwa hampir 50 persen responden menilai pengembangan pegawai tidak memiliki pedoman tahunan yang jelas. Selain itu, berdasarkan penilaian terhadap dokumen SOP, hanya 38 persen yang menilai bahwa tersedia dokumen SOP pengembangan pegawai. Sisanya, yaitu 42 persen menilai dokumen tersebut belum tersedia.

A.3 Upaya Sosialisasi Peraturan Kepegawaian di Daerah

Pengetahuan pegawai tentang hak dan kewajiban khususnya tentang pengembangan kompetensi menjadi suatu target pembangunan PNS di daerah. Pegawai yang memiliki informasi yang cukup baik terkait hak pengembangan pegawai akan cenderung lebih berupaya dalam pengusulan pengembangan pegawai. Oleh sebab itu, penelitian ini memetakan beberapa kondisi yang menunjukkan upaya penyampaian informasi pengembangan kompetensi PNS di daerah.



Gambar 4. Sosialisasi Peraturan Kepegawaian PP 11/2017 (kiri) dan Pengetahuan Terhadap PP 11/2017

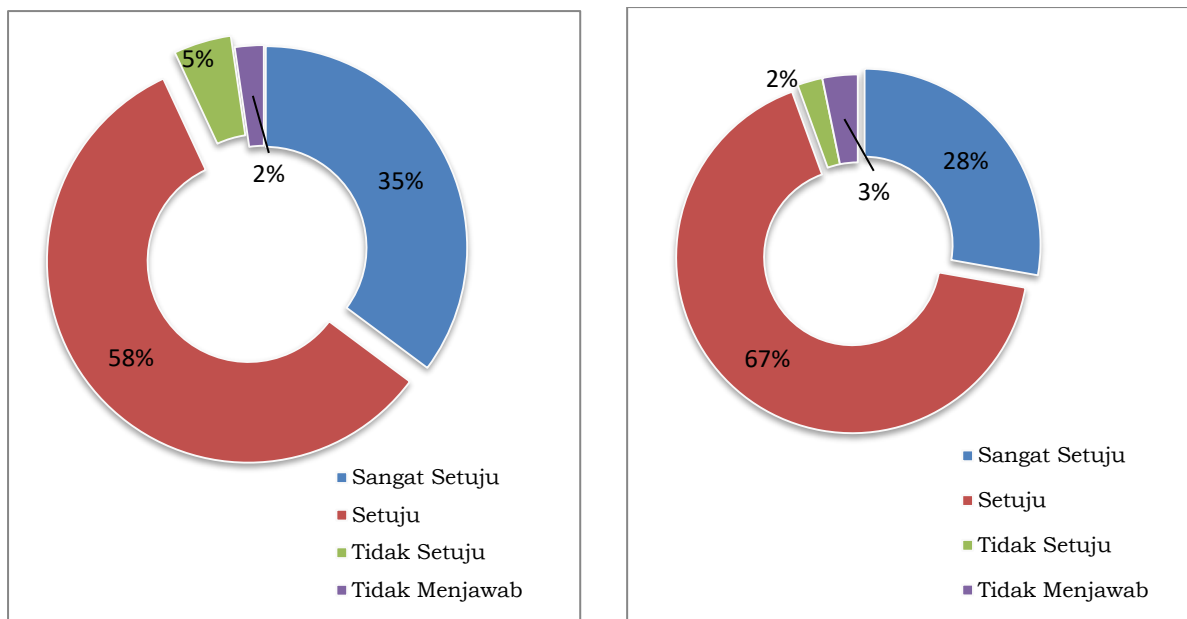
Hak dan kewajiban tentang pengembangan pegawai sudah jelas dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penguasaan terhadap peraturan ini menunjukkan pemahaman terhadap hak dan kewajiban. Hasil penilaian responden menunjukkan bahwa 63 persen responden menilai bahwa mereka telah mengetahui dengan baik PP tentang Manajemen PNS. Angka tersebut masih relatif rendah karena seharusnya setiap PNS memahami peraturan tersebut. Temuan ini tentunya tidak mengherankan jika melihat penilaian terhadap pertanyaan tentang kegiatan sosialisasi PP tersebut. Sebanyak 47 persen responden yang menilai bahwa belum ada kegiatan sosialisasi PP tersebut di lembaga tempat mereka bekerja.

Hasil penilaian juga menunjukkan bahwa Sosialisasi Permenpan-RB No. 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara belum banyak dilakukan di OPD di dua kabupaten/kota penelitian. Lebih dari 60 persen responden menyatakan bahwa belum adanya kegiatan sosialisasi Permenpan-RB tersebut sehingga dokumen standar kompetensi belum disusun di daerah. Walaupun beberapa PNS khususnya pejabat administrator dan pengawas, hal tersebut baru dipahami di OPD Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), belum di seluruh OPD.

A.4 Penilaian Terhadap Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi ASN

Pengembangan pegawai harus disesuaikan dengan rencana pembangunan sebuah instansi. Pengembangan pegawai harus sesuai dengan target visi dan misi lembaga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hampir seluruh OPD menilai bahwa kegiatan pengembangan pegawai sesuai dengan visi dan misi.

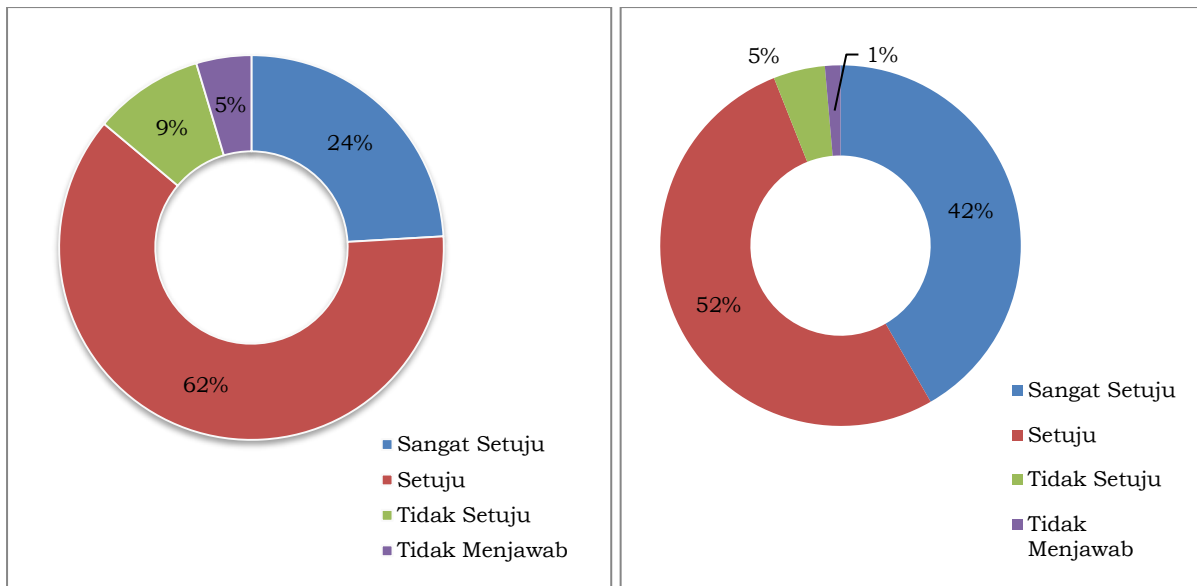
Selain sesuai dengan visi dan misi lembaga, pengembangan pegawai juga harus sesuai dengan target kinerja organisasi. Hasil penilaian mandiri menunjukkan bahwa pengembangan pegawai di Kota Banda Aceh dan Kabupaten Aceh Besar telah sesuai dengan kebutuhan kinerja organisasi setiap tahunnya. Lebih dari 90 persen menyetujui bahwa pelatihan dan segala bentuk pengembangan pegawai telah sesuai dengan kebutuhan kompetensi untuk mencapai kinerja lembaga, baik kinerja maupun kinerja utama. Akan tetapi, dalam penilaian kesesuaian terhadap kinerja individu, terdapat sekitar 5 persen yang merasakan belum adanya kesesuaian target kinerja individu dengan kegiatan pengembangan pegawai.



Gambar 5. Penilaian Pengembangan Kompetensi ASN Sesuai Dengan Rencana Capaian Visi Dan Misi Organisasi (*kiri*). Penilaian Pengembangan kompetensi ASN sesuai dengan target kinerja organisasi (*kanan*)

Penilaian lain yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pelibatan pegawai dalam menetapkan jenis pengembangan kompetensi pegawai. Pengembangan pegawai harus melibatkan langsung individu yang dikembangkan dan pimpinan langsung sebagai pengguna kompetensi tersebut. Pelibatan pegawai akan memastikan kompetensi yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan tugas fungsi pegawai tersebut. Hasil penilaian pelibatan pegawai dapat diperhatikan pada gambar di bawah ini.

Sebanyak 86 persen responden menilai bahwa pelibatan pegawai dalam menentukan formasi telah dilakukan. Pegawai dapat mengusulkan jenis pelatihan yang diinginkan kepada atasan langsung. Akan tetapi, pengusulan kegiatan pengembangan kompetensi tidak dilakukan di tahun sebelumnya atau menjelang masuk tahun berjalan, tetapi ketika tahun anggaran telah berjalan. Selain itu, pengembangan kompetensi yang termasuk dalam pendidikan kepemimpinan yang dapat dilakukan pada tahun sebelumnya, sedangkan pelatihan teknis baru dapat dilakukan di tahun berjalan. Mayoritas responden juga menilai bahwa mereka mendapat kesempatan yang relatif sama terkait pengembangan pegawai.



Gambar 6. Pegawai dilibatkan secara langsung dalam penyusunan rencana pengembangan kompetensi ASN (*kiri*). Setiap orang mendapat kesempatan yang sama dalam pengembangan kompetensi (*kanan*)

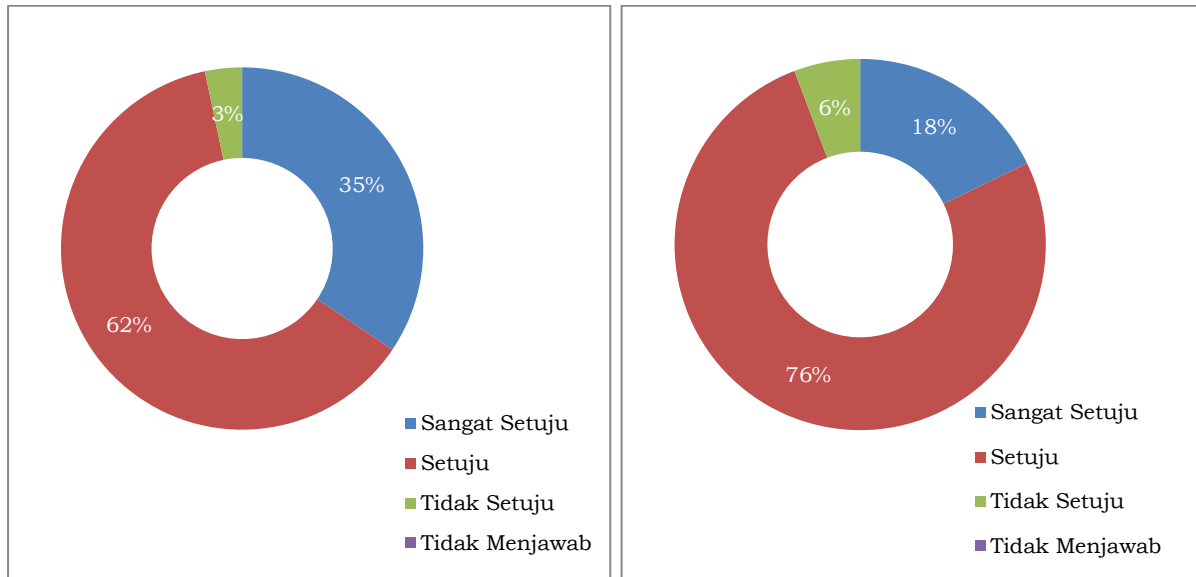
Beberapa hasil pengolahan data di atas menunjukkan pengembangan pegawai di daerah sudah sesuai dengan kebutuhan pencapaian visi dan misi serta target kinerja baik organisasi dan individu, akan tetapi jenis kegiatan pengembangan pegawai masih belum beragam. Pengembangan kompetensi pegawai masih dianggap hanya kegiatan yang berbentuk klasikal yaitu pelatihan kepemimpinan dan pelatihan teknis. Kegiatan non klasikal belum dianggap sebuah bentuk pengembangan seperti *mentoring* dan *coaching* yang dianggap sesuatu yang masih sangat baru dalam agenda pengembangan kompetensi pegawai.

A.5 Penilaian Terhadap Pengetahuan Kebutuhan Kompetensi

Pengembangan kompetensi seorang pegawai sangat dipengaruhi oleh pemahaman atasan langsung terhadap jenis kompetensi yang dibutuhkan pegawai. Pergantian kepemimpinan yang relatif cepat di pemerintah daerah menyebabkan tantangan pemetaan kompetensi pegawai semakin meningkat. Pemimpin yang baru menduduki posisi baru belum tentu memahami jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai di lingkup OPD atau unit yang dipimpin.

Hasil penilaian mandiri menunjukkan bahwa responden menilai atasan langsung mengetahui jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh dirinya

atau bawahan langsung. Walaupun terdapat responden menilai masih ada pimpinan yang tidak mengetahui kompetensi yang dibutuhkan, jumlahnya tidak mencapai 10 persen dari sampel penelitian.



Gambar 7. Atasan langsung mengetahui kompetensi yang dibutuhkan PNS (*kiri*). Kemampuan PNS memetakan jenis kompetensi yang dibutuhkan (*kanan*)

Hasil penelitian ini juga bahwa pegawai juga terkadang mengalami kesulitan memetakan prioritas pengembangan kompetensi yang dibutuhkan. Selain itu, tidak semua responden menilai bahwa mereka dapat mendiskusikan dengan pimpinan terkait rencana pengembangan. Kekakuan dalam budaya organisasi menjadi penyebab sulitnya mengkomunikasikan keinginan pengembangan kompetensi pegawai yang bersangkutan.

B. Pembahasan

B.1 Dokumen dan Penguasaan Pengembangan Kompetensi Pegawai

Pengembangan kompetensi pegawai telah dilakukan secara periodik di lingkungan OPD Kota Banda Aceh dan Kabupaten Aceh Besar. Setiap tahunnya, pegawai terpilih akan ditugaskan untuk mengikuti pelatihan, baik pelatihan kepemimpinan maupun pelatihan teknis. Akan tetapi, kepatuhan OPD dalam menyediakan dokumen-dokumen pengembangan pegawai masih belum baik. Salah satunya adalah ketersediaan dokumen Standar Kompetensi Jabatan. Belum semua OPD memiliki dokumen ini, atau paling tidak

keberadaan dokumen ini belum disadari oleh semua PNS di lingkungan OPD tersebut.

Dokumen lain yang belum tersedia dengan baik adalah dokumen Rencana Pengembangan Pegawai. Dokumen ini belum dimiliki oleh semua OPD, bahkan BKPSDM yang merupakan OPD yang menangani pengembangan PNS di daerah juga belum memiliki dokumen tersebut. Pengembangan pegawai setiap tahunnya belum memiliki perencanaan yang baik (*by name by competency*) sehingga pengembangan pegawai setiap tahunnya menggunakan penilaian langsung dan persetujuan langsung pimpinan. Selain itu, prosedur pengembangan pegawai belum ditetapkan dalam jenis pelayanan yang telah memiliki prosedur yang baku. SOP pengusulan pengembangan kompetensi pegawai belum memiliki SOP administrasi pemerintah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Rendahnya jumlah ketersediaan dokumen perencanaan pengembangan pegawai dan standar pelayanan menyebabkan beberapa kondisi sebagai berikut:

1. Masih terjadi penempatan pegawai pada posisi tertentu yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan. Akibatnya, kinerja pegawai tidak maksimal sehingga dapat menyebabkan rendahnya pencapaian kinerja OPD.
2. Masih terjadi pengulangan jenis pengembangan kompetensi pada individu yang sama akibat tidak adanya catatan jenis kompetensi yang telah dikembangkan. Akibatnya, inefisiensi dalam pengembangan kompetensi pegawai.
3. Mekanisme pengusulan pengembangan kompetensi pegawai tidak memiliki prosedur baku sehingga terindikasi penetapan individu yang akan mengikuti pelatihan/jenis pengembangan lainnya masih menggunakan kedekatan hubungan personal.

Kondisi di atas sangat terkait dengan upaya sosialisasi peraturan-peraturan terkait pengembangan kompetensi di lingkungan pemerintah daerah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan sosialisasi tentang PP No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan peraturan lainnya masih

sangat minim dilakukan. Sosialisasi yang dilakukan relatif lebih ditujukan ke jabatan tertentu dan belum ada mekanisme sosialisasi lanjutan untuk pegawai yang tidak mengikuti kegiatan sosialisasi tersebut.

B.2 Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi ASN di Daerah

Pengembangan kompetensi pegawai harus menyesuaikan dengan target jangka panjang, menengah, dan jangka pendek pembangunan daerah. Visi dan misi daerah harus menjadi rujukan dalam penetapan jenis kompetensi yang ingin dibangun untuk ASN. Selain itu, pengembangan kompetensi ASN juga harus disesuaikan dengan konsentrasi pembangunan. Jika daerah yang berfokus dalam pengembangan pertanian, misalnya, maka pengembangan kompetensi pertanian harus menjadi prioritas di pemerintah daerah tersebut. Akan tetapi, kompetensi dalam pelayanan dasar harus menjadi prioritas tahunan dan harus memiliki perencanaan yang baik agar pelayanan dasar dapat dilakukan dengan optimal.

Penelitian ini menunjukkan, pengembangan kompetensi ASN di daerah sesuai dengan target pembangunan daerah. Hasil *self-assessment* menunjukkan bahwa hampir seluruh responden menjawab bahwa kompetensi yang dibangun sudah sesuai dengan kebutuhan pembangunan. Akan tetapi, narasumber kunci dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa hambatan kompetensi ASN di daerah masih ditemui. Salah satu penyebabnya adalah perpindahan pegawai dari daerah lain ke pemerintah daerah penelitian yang kompetensinya tidak sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan daerah.

Selain tantangan di atas, pengembangan pegawai tidak sepenuhnya telah melibatkan pegawai langsung. Masih terdapat penetapan pengembangan jenis dan individu tanpa pelibatan secara penuh dari individu yang bersangkutan. Hal ini dapat menyebabkan perencanaan jenis pengembangan kompetensi tidak sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan langsung pelaksana kegiatan. Beberapa jenis pengembangan juga terjadi pengulangan sehingga bersifat inefisiensi dalam penyelenggaraan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Kegiatan pengembangan kompetensi di pemerintah daerah juga belum beragam. Pengembangan masih diyakini hanya berbentuk pelatihan kepemimpinan dan pelatihan teknis. Selain pelatihan kepemimpinan dan teknis, hanya kegiatan sosialisasi yang dipertimbangkan sebagai pengembangan kompetensi. Ketidakberagaman jenis pengembangan kompetensi menyebabkan beberapa kondisi di daerah, yaitu sebagai berikut:

1. Tingginya biaya pengembangan kompetensi ASN. Hal ini didorong dari penetapan jenis kegiatan pengembangan klasikal yang membutuhkan pembiayaan yang tidak sedikit. Pengembangan pegawai juga diikuti dengan penugasan keluar daerah yang berimplikasi terhadap pengeluaran belanja perjalanan.
2. Rendahnya upaya mandiri pegawai dalam pengembangan kompetensi diri. Hal ini terjadi karena pegawai meyakini bahwa pengembangan kompetensi haruslah sebuah kegiatan yang bersifat klasikal dan mendapat tugas dari pimpinan. Ada pun pembelajaran mandiri tidak diperhitungkan sebagai pengembangan diri. Sistem pembelajaran jarak jauh atau *e-learning* juga tidak dipertimbangkan sebagai pengembangan kompetensi ASN.
3. Tidak terpenuhinya hak pengembangan ASN yaitu minimal 20 JP dalam satu tahun. Hal ini disebabkan perhitungan ketersediaan pembiayaan tidak mencukupi akibat hanya mengasumsikan pengembangan sebagai kegiatan klasikal.

Selain hambatan di atas, rotasi level pimpinan di pemerintah daerah juga berdampak terhadap kegiatan pengembangan kompetensi pegawai. Pertama, pimpinan yang baru sering dijumpai tidak menguasai kompetensi yang dibutuhkan setiap pegawai. Akibatnya, pengembangan kompetensi tertentu tidak menjadi prioritas pada kepemimpinan baru. Hal ini semakin dipersulit ketika tidak tersedianya dokumen perencanaan yang dapat menjadi dasar bagi individu pengusulan melakukan telaah staf. Selain itu, tidak ada dokumen perencanaan juga menyebabkan unit SDM tidak memiliki panduan dalam mengusulkan prioritas pengembangan pegawai ke pimpinan baru.

B.3 Strategi Pemenuhan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN Di Pemerintah Daerah

Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) 2005–2025 telah mengamanatkan arah kebijakan pembangunan aparatur negara yang dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah. Tahapan pembangunan aparatur negara pada 2015–2019 diarahkan pada peningkatan profesionalitas aparatur negara di pusat dan daerah agar makin mampu mendukung pembangunan nasional.

Dalam Visi, Misi, dan Program Aksi Presiden-Wakil Presiden, Jokowi-Jusuf Kalla, telah dirumuskan Sembilan Agenda Prioritas yang disebut dengan *Nawacita*. Agenda kedua menyatakan pemerintah tidak absen dalam membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya. Pemerintah secara konsisten akan menjalankan agenda reformasi birokrasi secara berkelanjutan dengan restrukturisasi kelembagaan, perbaikan kualitas pelayanan publik, meningkatkan kompetensi aparatur, memperkuat *monitoring* dan supervisi atas kinerja pelayanan publik, serta membuka ruang partisipasi publik melalui *citizen charter*.

Aspek SDM aparatur di dalam isu kerangka kelembagaan mencakup jumlah dan kualitas, yang meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Arah kebijakan dan strategi penguatan kerangka kelembagaan, yang berkaitan dengan aparatur negara adalah penyediaan ASN yang profesional, berintegritas, dan berkinerja tinggi sehingga dapat melaksanakan visi dan misi Presiden-Wakil Presiden dengan baik.

Pembangunan ASN sejalan dengan reformasi birokrasi yang dilaksanakan untuk meningkatkan daya saing aparatur negara yang merupakan elemen penting dalam pembangunan nasional. Untuk menghasilkan sumber daya ASN yang unggul, dinamis, dan sesuai dengan tuntutan kondisi pembangunan, diperlukan perubahan paradigma manajemen kepegawaian. Dari sebelumnya lebih menekankan pada hak dan kewajiban individual pegawai ke arah perspektif baru yang lebih menekankan

kepada manajemen pengembangan SDM yang strategis (*strategic human resource management*).

Begitu strategisnya peran aparatur negara dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional sehingga di dalam RPJMN 2015–2019 telah ditetapkan tatakelola pemerintahan yang baik sebagai arah kebijakan dan strategi di dalam pembangunan lintas bidang. Khususnya, pada peningkatan kapasitas birokrasi melalui reformasi birokrasi dengan kebijakan nasional pengembangan manajemen SDM Aparatur.

Di samping itu, juga telah ditetapkan salah satu agenda pembangunan nasional tahun 2015–2019 yaitu dengan penyempurnaan dan peningkatan kualitas Reformasi Birokrasi Nasional melalui diimplementasikannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS secara konsisten pada seluruh instansi pemerintah sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Reformasi birokrasi diharapkan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dan pelayanan publik. Semua aspek pendayagunaan aparatur negara, baik kelembagaan, SDM aparatur, ketatalaksanaan (*bussines process*), akuntabilitas, dan pengawasan diarahkan pada peningkatan kualitas pelayanan publik dalam kerangka reformasi birokrasi.

Harapan masyarakat terhadap perbaikan kinerja birokrasi saat ini semakin besar. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan suatu perbaikan kinerja. Suatu perbaikan kinerja merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Pengembangan kompetensi PNS di sektor publik menjadi isu yang selalu menarik untuk diperbincangkan.

Pencapaian tujuan bernegara harus didukung oleh SDM aparatur yang profesional, berintegritas, jujur, berkinerja tinggi dan akuntabel, sehingga mampu merespon dengan cepat dan tepat terhadap perubahan lingkungan strategis yang berorientasi kepada masyarakat. Selain itu, reformasi birokrasi ditujukan untuk penyempurnaan sistem manajemen ASN yang dapat memacu peningkatan profesionalitas, integritas, jujur, berkinerja

tinggi, netral, akuntabel dan sejahtera, serta yang dapat memacu produktivitas kerja aparatur.

Suatu sistem untuk menjalankan organisasi walaupun telah dirumuskan dengan baik apabila tidak didukung dengan SDM yang handal dan profesional, maka sistem organisasi tersebut tidak berjalan sebagaimana mestinya. Tidak dapat dipungkiri bahwa kualitas dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yakni pegawai, karyawan dan pejabat menjadi penentu bagi progres dan kinerja instansi pemerintahan.

Pembangunan bidang aparatur negara memiliki peran strategis untuk mendukung terwujudnya pemerintahan yang amanah dan efektif serta keberhasilan pembangunan nasional di berbagai bidang. Dalam RPJP 2005–2025, telah dimandatkan arah kebijakan bahwa pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalitas aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya.

Selanjutnya, juga telah digariskan dalam RPJMN tersebut bahwa tahapan pembangunan aparatur negara pada RPJMN 2015–2019 diarahkan pada peningkatan profesionalitas aparatur negara di pusat dan daerah sehingga makin mampu mendukung pembangunan nasional. Dalam Pasal 203 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 disebutkan bahwa “Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun”. Berdasarkan pasal tersebut bahwa setiap PNS mempunyai hak dan kesempatan yang sama dalam hal pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kompetensi dirinya.

SDM merupakan elemen utama yang mengendalikan dan menjalankan suatu organisasi dibandingkan dengan elemen lain. Elemen lain dapat berupa teknologi, infrastruktur, fasilitas penunjang maupun uang. Namun tidak sepenting keberadaan dari SDM tersebut. Dengan demikian pengembangan SDM menjadi suatu kebutuhan yang mendesak bagi organisasi.

Kebutuhan tersebut merupakan tantangan karena penempatan pegawai terhadap pekerjaan tidak menjamin pekerjaan tuntas dan berhasil. Hal utama yang perlu menjadi perhatian yaitu pegawai baru yang masih dalam tahap adaptasi tentang peranan dan tanggung jawabnya. Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan dan kapasitas pegawai haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan.

Kemudian ketentuan dalam Pasal 207 juga menyebutkan:

- 1) Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi instansi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 205 ayat (2) huruf a dilakukan oleh PyB.
- 2) Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh PPK.
- 3) Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
 - a. jenis kompetensi yang perlu dikembangkan;
 - b. target PNS yang akan dikembangkan kompetensinya;
 - c. jenis dan jalur pengembangan kompetensi;
 - d. penyelenggara pengembangan kompetensi;
 - e. jadwal atau waktu pelaksanaan;
 - f. kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina kompetensi; dan
 - g. anggaran yang dibutuhkan.
- 4) Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dimasukkan ke dalam sistem informasi pengembangan kompetensi LAN.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI sebagai lembaga pemerintah non-kementerian yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara memiliki tugas, fungsi, dan kewenangan antara lain yang diatur dalam Pasal 3, Pasal 4, dan Pasal 5. Bahwa berdasarkan dasar hukum diatas maka LAN mengeluarkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, Peraturan LAN ini bertujuan sebagai pedoman bagi Pejabat

Pembina Kepegawaian (PPK) instansi pemerintah untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi PNS tingkat instansi, dan menjadi pedoman bagi LAN, Instansi Teknis, dan Instansi Pembina Jabatan Fungsional (JF) untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi tingkat nasional.

Pengembangan kompetensi dilakukan melalui 3 (tiga) tahapan yaitu:

1. Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan;
2. Pelaksanaan pengembangan kompetensi;
3. Evaluasi pengembangan kompetensi.

Dalam hal penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi bahwa Pejabat yang Berwenang (PyB) dalam pengembangan kompetensi memiliki peran antara lain; menyusun kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi pada tingkat instansi dan melaporkan pelaksanaan rencana pengembangan kompetensi. Sedangkan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam pengembangan kompetensi memiliki peran antara lain menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, melaksanakan pengembangan kompetensi, dan melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi.

Adapun dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi mencakup:

1. Nama dan NIP pegawai yang akan dikembangkan;
2. Jabatan yang akan dikembangkan;
3. Jenis kompetensi yang perlu dikembangkan;
4. Bentuk dan jalur pengembangan kompetensi;
5. Penyelenggara pengembangan kompetensi;
6. Jadwal atau waktu pelaksanaan;
7. Kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina kompetensi;
8. Kebutuhan anggaran;
9. Jumlah jam pelajaran (JP).

Adapun strategi yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam hal pemenuhan pengembangan kompetensi PNS setelah berlakunya Peraturan

LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil; Pertama, Pemerintah Daerah harus lakukan pemetaan *gap* kompetensi seluruh pegawai. Kedua penyusunan dokumen perencanaan pengembangan pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan visi dan misi Pemerintah Daerah melalui *road map* pengembangan kompetensi pegawai. Diharapkan dengan hadirnya Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS bisa menjadi panduan bagi OPD yang berada di Pemerintah Kota Banda Aceh dan Kabupaten Aceh Besar dalam hal melakukan pengembangan kompetensi PNS.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pengembangan kompetensi menjadi tantangan dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia di daerah. Pengembangan kompetensi di daerah belum sepenuhnya berbasis pada perencanaan yang baik. Upaya peningkatan kualitas pengembangan kompetensi ASN di daerah mengalami banyak tantangan. Tantangan tersebut dikarenakan adanya perbedaan pemahaman dan kemampuan dalam merancang perencanaan pengembangan kompetensi tersebut. Belum semua instansi di Pemerintah Kota Banda Aceh dan Pemerintah Kabupaten Aceh Besar mempunyai dokumen standar kompetensi jabatan dan kamus kompetensi jabatan. Pemerintah daerah telah melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai setiap tahun, akan tetapi belum semua pengembangan pegawai terencana dengan baik. Pengembangan kompetensi pegawai dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan yang mendesak tanpa berpatokan pada pedoman perencanaan tahunan yang jelas. Informasi tentang pengembangan kompetensi juga menjadi sesuatu yang krusial.

Pemerintah daerah belum maksimal dalam melaksanakan sosialisasi peraturan kepegawaian di daerah. Banyak pegawai yang belum mengetahui tentang informasi mengenai pengembangan kompetensi. Sehingga hanya pegawai yang memiliki informasi terkait hak pengembangan pegawai akan cenderung untuk berupaya dalam mengusulkan pengembangan pegawai. Pemerintah daerah belum menerapkan asas persamaan hak dalam mendapatkan pemenuhan aparatur untuk mengikuti pengembangan kompetensi. Pelaksanaan pengembangan kompetensi oleh pemerintah daerah masih bersifat pemenuhan kebutuhan organisasi, belum sampai tataran penjangkaran aspirasi dan kebutuhan dari ASN yang ada. Meski pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berbasis pada perencanaan, penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN di daerah telah sesuai dengan kebutuhan kinerja organisasi setiap tahunnya. Pengembangan kompetensi pegawai telah sesuai dengan visi dan misi daerah. Atasan

langsung ASN merupakan pihak yang berkompeten dalam melaksanakan penilaian kebutuhan kompetensi organisasi. Atasan langsung dalam kajian ini mengetahui jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh bawahan langsung. Sebagian kecil atasan langsung yang tidak mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi bawahan langsung dikarenakan baru menjabat dalam posisinya.

Pemerintah Kota Banda Aceh dan Pemerintah Kabupaten Aceh Besar telah melaksanakan pengembangan kompetensi secara periodik. Meski telah menyelenggarakan secara periodik, Pemerintah Kota Banda Aceh dan Pemerintah Kabupaten Aceh Besar belum mempunyai Dokumen Rencana Pengembangan Pegawai. Minimnya ketersediaan dokumen perencanaan pengembangan akan berdampak pada ketidaksesuaian penempatan posisi aparatur. Hal ini juga berdampak pada inefisiensi dalam pengembangan kompetensi pegawai. Adanya rotasi pegawai menyebabkan perencanaan pengembangan tidak sesuai dengan kebutuhan. Pegawai yang telah mendapatkan pengembangan kompetensi mengalami pindah tugas. Sementara kompetensi yang dimiliki tidak sesuai dengan kebutuhan dengan kompetensi yang dibutuhkan di posisi kerja yang baru. Tingginya biaya pengembangan kompetensi secara klasikal bagi aparatur menjadi salah satu penyebab bahwa pengembangan kompetensi cenderung untuk memenuhi kebutuhan organisasi saja. Sehingga pengembangan kompetensi yang dilaksanakan di daerah cenderung monoton dan kerap berulang. Pengembangan kompetensi hanya meliputi kebutuhan pelatihan kepemimpinan dan teknis. Sementara peningkatan kapasitas aparatur tidak hanya bersifat pelatihan klasikal saja.

B. Saran

Pengembangan kompetensi di daerah sejatinya harus direncanakan sejak awal. Sehingga akan ada kesesuaian antara pengembangan kompetensi, target kinerja dan pencapaian visi dan misi daerah. Setiap OPD wajib menyusun dokumen perencanaan pengembangan kompetensi setiap aparaturnya. Pemerintah daerah diharapkan melaksanakan sosialisasi Permenpan-RB Nomor 36 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan

Aparatur Sipil Negara. Sehingga akan ada kesamaan persepsi antara OPD dengan aparatur dalam mengembangkan kompetensi. Hal ini juga akan mendorong terciptanya peningkatan kompetensi aparatur yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia di daerah dapat menjadi *leading sector* dalam pelaksanaan sosialisasi dan penyusunan dokumen perencanaan pengembangan kompetensi aparatur. Ketersediaan dokumen perencanaan pengembangan kompetensi akan mempengaruhi perencanaan anggaran belanja aparatur daerah. Pemerintah daerah idealnya menyelenggarakan pengembangan kompetensi melalui tahapan berikut:

1. Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan;
2. Pelaksanaan pengembangan kompetensi;
3. Evaluasi pengembangan kompetensi.

Pemerintah daerah harus menerapkan sistem pengembangan kompetensi aparatur yang bersifat partisipatif. Sehingga pengembangan **kompetensi** akan sesuai dengan kebutuhan aparatur dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Pemerintah daerah dapat meningkatkan kapasitas aparatur melalui sistem pelatihan klasikal dan non klasikal. ASN di daerah **bisa** mendapatkan pengembangan kompetensi dengan mengikuti seminar, *mentoring*, dan diskusi. Sehingga ketersediaan anggaran daerah tidak menjadi faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi aparatur. Pemerintah Daerah dapat melaksanakan pemetaan kesenjangan kompetensi yang dibutuhkan oleh aparatur dan organisasi. Kemudian menyusun dokumen perencanaan kebutuhan pengembangan kompetensi dan strategi pemenuhannya. Sehingga setiap aparatur akan mendapatkan pemenuhan pengembangan kompetensi sebanyak 20 Jam Pelajaran (JP) dalam setiap tahunnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Antoinette, Lucia D. and Lepsinger, R. 1999. *The Art and Science of Competency Model*. San Fransisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara. 2015. *Kajian Pengembangan Kompetensi ASN dalam Mewujudkan Visi Reformasi Birokrasi*. Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II, LAN RI.
- Document of The World Bank. 2010. *Lao PDR Civil service Pay and Compensation Review: Attracting and Motivating Civil Servants*. Report No. 58018-LA. Poverty Reduction and Economic Management Sector Unit East Asia and Pacific Region.
- Febriana, Deri. 2014. *Pengembangan Sistem Manajemen Sumberdaya Aparatur dalam Pemerintahan Negara Republik Indonesia*. Jejaring Administrasi Publik Th VI Nomor 1, Januari- Juni 2014.
- Global Centre for Public Service Excellence (GCPSE). 2015. *From Old Public Administration to the New Public Service, Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. UNDP, Singapore.
- Palaniappan, R. 2003. *Competency Management-A Practitioner's Guide*. Kuala Lumpur: Percetakan Suma.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Rafika Aditama.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Vathanophas dan Thaingam. 2007. *Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector*. Journal Contemporary Management Research. Bangkok, Vol 3, No.1 March 2007, p 45-70.
- Tan, Shukui dan Onxayvieng, Chantha. 2015. *Public Personnel Administration Reform: Effect on Civil Service Management and Innovation in Lao People Democratic Republic*. Public Policy and Administration Research volume 5 No. 6.
- World Economic Forum. 2017. *The Global Competitiveness Report 2017-2018, Insight Report*. World Economic Forum.
- Zaenal. 2016. *Grand Design Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Mewujudkan Visi Reformasi Birokrasi*. Jurnal Administrasi Publik Volume XII Nomor 2 Desember 2016



**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR IV
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

Jalan Dr. Mr. T. Muhammad Hasan, Darul Imarah, Aceh Besar 23352
Telp. (0651) 8010900, Fax. (0651) 7552568
Website : www.lan.go.id