



## Strategi Pemenuhan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN di Pemerintah Daerah

### LATAR BELAKANG

Pengembangan kompetensi PNS menjadi tantangan dalam penyelenggaraan administrasi negara di Indonesia. Pengembangan kompetensi PNS menghadapi permasalahan baik yang datang dari dalam maupun luar pemerintah. Hasil kajian Lembaga Administrasi Negara (LAN) memetakan paling sedikit lima masalah pengembangan kompetensi PNS di Indonesia yaitu *pertama*, penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan. *Kedua*, pengembangan kompetensi PNS 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.

Berdasarkan temuan kajian di atas, Pemerintah berupaya meminimalisir permasalahan yang terjadi dengan menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Selanjutnya kebijakan tersebut mengamanatkan Lembaga Administrasi Negara (LAN) untuk menyusun Pedoman Pengembangan Kompetensi bagi PNS yang diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Kebijakan di atas mengamanatkan bahwa setiap PNS berhak mendapatkan pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran tiap tahunnya. Saat ini, LAN sudah melakukan sosialisasi kebijakan tersebut kepada pemerintah daerah untuk dilaksanakan.



Akan tetapi upaya pengembangan kompetensi PNS di daerah diyakini akan banyak menghadapi tantangan karena adanya perbedaan pemahaman dan kemampuan dalam menyusun perencanaan dan pelaksanaan 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 PNS di daerah serta mengkaji strategi yang dapat diambil dalam meningkatkan perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di daerah.

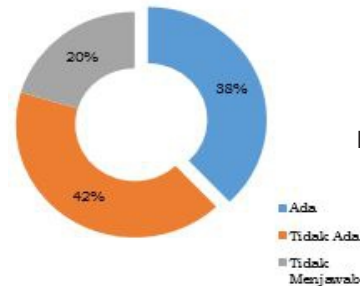
Kajian ini juga memetakan upaya sosialisasi kebijakan terkait pengembangan kompetensi yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan Permenpan-RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Pengetahuan pegawai tentang hak dan kewajiban khususnya tentang pengembangan kompetensi menjadi suatu target pembangunan PNS di daerah. Pegawai yang memiliki informasi terkait hak pengembangan pegawai akan cenderung lebih berupaya dalam pengusulan pengembangan pegawai.

## HASIL DAN TEMUAN

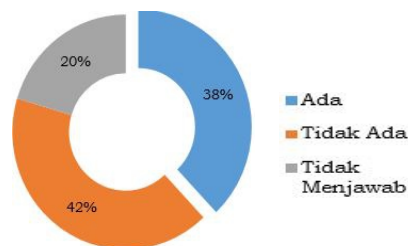
Salah satu indikator dapat terlaksananya pengembangan kompetensi PNS di daerah adalah harus adanya dokumen pendukung terkait perencanaan pengembangan kompetensi yaitu rencana strategis (renstra) instansi, dokumen profil pegawai, standar kompetensi jabatan, kamus kompetensi PNS, *roadmap* pengembangan pegawai, rencana tahunan pengembangan pegawai dan standar operasional prosedur (SOP) terkait pengembangan pegawai. Berdasarkan temuan di lapangan bahwa kepatuhan instansi di daerah dalam hal ini adalah organisasi perangkat daerah (OPD) dalam menyediakan dokumen-dokumen tersebut masih belum baik. Belum semua OPD memiliki dokumen tersebut, atau paling tidak keberadaan dokumen tersebut belum disadari oleh semua PNS di lingkungan OPD tersebut. Sehingga pengembangan pegawai setiap tahunnya hanya didasarkan pada penilaian langsung dan persetujuan langsung pimpinan.

Berdasarkan hasil kuesioner memperlihatkan bahwa belum semua responden mengikuti sosialisasi kebijakan tersebut dan juga masih rendah jumlah responden yang mengetahui kebijakan terkait pengembangan kompetensi.

**Gambar 2**  
Ketersediaan Dokumen SOP Pengembangan



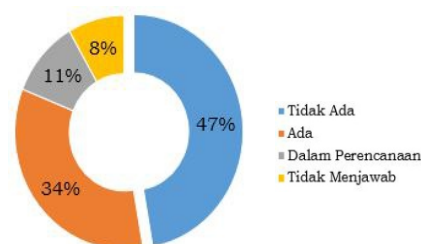
**Gambar 3**  
Adanya Sosialisasi PP No.11/2017



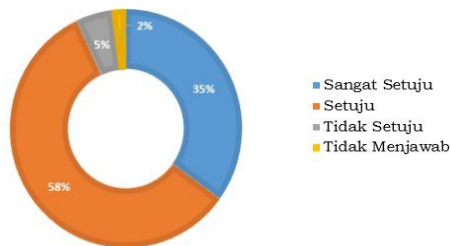
**Gambar 4**  
Pengetahuan Terhadap PP No.11/2017

Selain mengukur ketersediaan dokumen perencanaan pengembangan kompetensi dan tingkat pengetahuan PNS terhadap pengembangan kompetensi pegawai, dilakukan juga penilaian terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di daerah. Indikator penilaian tersebut dilihat dari kesesuaian pengembangan kompetensi dengan visi dan misi organisasi, target kinerja organisasi, target kinerja individu serta keterlibatan pegawai dalam pengembangan kompetensi

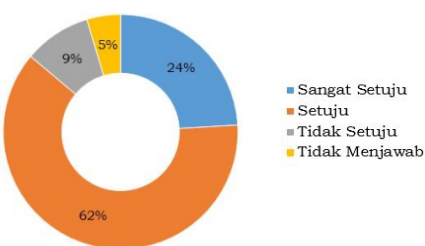
**Gambar 1**  
Ketersediaan Dokumen Perencanaan dan Pengembangan Pegawai



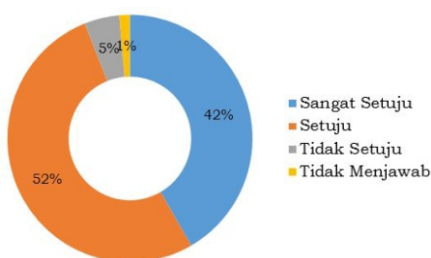
Selain itu juga dinilai apakah setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama dalam pengembangan kompetensi. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa hanya sedikit kegiatan pengembangan pegawai yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Sedangkan hasil penilaian terhadap pelibatan pegawai dan kesempatan mendapatkan hak yang sama dalam pengembangan kompetensi dapat diperhatikan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 5**  
Pengembangan Kompetensi PNS Sesuai Dengan Visi dan Misi Organisasi



**Gambar 6**  
Pelibatan Pegawai Dalam Perencanaan Pengembangan Kompetensi



**Gambar 7**  
Kesempatan Yang Sama Mendapatkan Hak Pengembangan Kompetensi

## KESIMPULAN

Hasil temuan di lapangan menyimpulkan bahwa rendahnya ketersediaan dokumen perencanaan pengembangan pegawai dan rendahnya pengetahuan pegawai terhadap kebijakan terkait pengembangan kompetensi, dapat 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 capaian kinerja OPD.
2. Masih terjadi pengulangan jenis

pengembangan kompetensi pada individu yang sama akibat tidak adanya catatan jenis kompetensi yang telah dikembangkan. Akibatnya terjadi inefisiensi dalam pengembangan kompetensi pegawai.

3. Mekanisme pengusulan pengembangan kompetensi pegawai tidak memiliki prosedur baku sehingga terindikasi bahwa penetapan individu yang akan mengikuti pelatihan/jenis pengembangan lainnya masih menggunakan kedekatan hubungan personal.

Terkait pelaksanaan pengembangan kompetensi, banyak hambatan yang dihadapi daerah yaitu masih terdapat penetapan pengembangan jenis dan penetapan pegawai yang mengikuti pengembangan kompetensi tanpa pelibatan secara penuh dari pegawai yang bersangkutan. Selain itu pengembangan kompetensi di 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.

## REKOMENDASI

Pengembangan kompetensi di daerah sejatinya harus direncanakan sejak awal. Sehingga akan ada kesesuaian antara pengembangan kompetensi dan pencapaian visi dan misi daerah. Setiap OPD wajib menyusun dokumen perencanaan pengembangan kompetensi semua pegawainya agar pelaksanaan pengembangan kompetensi dapat berjalan dengan baik dan memenuhi hak pengembangan pegawai minimal 20 jam pelajaran tiap tahunnya. Pemerintah daerah harus menerapkan sistem pengembangan kompetensi pegawai yang bersifat partisipatif.



**Integritas**



**Profesional**



**Inovatif**



**Peduli**

Sehingga pengembangan kompetensi akan sesuai dengan kebutuhan pegawai dan sejalan dengan kebutuhan organisasi.

Kegiatan pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan melalui pelatihan klasikal dan non klasikal. Pemerintah daerah dapat menggali kegiatan-kegiatan pengembangan pegawai yang bersifat non klasikal seperti *coaching*, *mentoring*, berbagi informasi dalam forum diskusi dan lain-lain sehingga dapat menekan pembiayaan pengembangan. Sehingga minimnya ketersediaan anggaran di daerah tidak menjadi

faktor penghambat dalam meningkatkan pengembangan kompetensi.

Selain upaya di atas, perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi harus dimotori oleh instansi yang dapat memastikan terlaksananya hal tersebut. Dalam hal ini, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang mempunyai urusan terkait pengembangan SDM dapat menjadi *leading sector* untuk mulai melakukan perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di daerah.

## 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 (PKP2A IV LAN)  
Jalan Dr. Mr. T. Muhammad Hasan, Darul Imarah  
Aceh Besar, 23352, Telp (0651) 8010900  
Fax (0651) 7552568

