



BUKU AJAR

PENGEMBANGAN SDM

Budi Fernando Tumanggor
Porman Lumban Gaol
Saut Gracer Sidjabat
Rima Ranintya Yusuf
Galuh Pancawati



**BUKU AJAR
PENGEMBANGAN SDM**

BUKU AJAR PENGEMBANGAN SDM

Budi Fernando Tumanggor

Porman Lumban Gaol

Saut Gracer Sidjabat

Rima Ranintya Yusuf

Galuh Pancawati



DAMERA PRESS

Judul Buku:

BUKU AJAR PENGEMBANGAN SDM

Penulis:

Budi Fernando Tumanggor
Porman Lumban Gaol
Saut Gracer Sidjabat
Rima Ranintya Yusuf
Galuh Pancawati

Editor:

Murni

Desain Sampul:

Tim Penerbit

Penata Isi:

Pandu

Edisi Pertama: Februari 2023**Jumlah Halaman:**

x + 115 halaman | 15 x 23 cm

Diterbitkan Oleh:

Damera Press
Jl. Pagujaten Raya No 9, Pasar Minggu
Pejaten Timur, Jakarta Selatan
Telp: 081513178398
Email: damerapress@gmail.com
www.damerapress.co.id

ANGGOTA IKAPI**ISBN:**

978-623-92-9249-2

HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

Dilarang memperbanyak isi buku ini, baik sebagian maupun seluruhnya dalam bentuk apapun tanpa seizin penerbit.

PENGANTAR

Puji dan Syukur kita haturkan senantiasa kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan tuntutan-Nya kita masih diberikan kesehatan dan masih dapat terus menghasilkan karya terbaik bagi semua orang terutama institusi tercinta kita ini. Kita mensyukuri segala rahmat kemudahan yang diberikan oleh-Nya sehingga kita dapat menyelesaikan penulisan Buku Ajar Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ini dengan baik dan lancar.

Tim Penulis berharap semoga Buku Ajar Pengembangan SDM, yang merupakan karya dari tim pengajar di Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA), dapat memberikan banyak manfaat dan bantuan bagi segenap Civitas Akademika terutama mahasiswa dan tenaga pengajar Prodi MSDMA Politeknik STIA LAN Jakarta serta para pembaca lainnya. Semoga buku ini juga mampu menjadi tambahan alternatif sumber pengetahuan dalam memahami segala aspek tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia baik secara teori atau konsep maupun secara praktis.

Ucapan terimakasih sebesar-besarnya disampaikan oleh Tim Penulis kepada semua pihak yang sudah membantu dalam proses penyelesaian Buku Ajar Pengembangan SDM ini. Tim penulis juga sangat menyadari bahwa Buku Ajar Pengembangan SDM ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu Tim Penulis sangat mengharapkan

kritik dan saran dari para pembaca demi kesempurnaan Buku Ajar ini ke depannya. Akhir kata, Tim Penulis mengucapkan sekali lagi terima kasih, mudah-mudahan bermanfaat bagi para pembaca.

Jakarta, Februari 2023

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENGEMBANGAN SDM	1
A. Pendahuluan	1
B. Pembahasan	2
C. Model Pengembangan SDM	3
D. Latihan Soal.....	4
BAB II TANTANGAN DALAM	
 PENGEMBANGAN SDM	5
A. Permasalahan Pengembangan SDM	
Di Indonesia	5
B. Pengembangan Kemampuan	
Tenaga Kerja	7
C. Latihan Soal.....	12
BAB III ISU STRATEGIS DALAM	
 PENGEMBANGAN SDM	13
A. Pendahuluan	13
B. Pengembangan SDM berbasis Teknologi	
Informasi dan Komunikasi	17
C. Latihan Soal.....	19
BAB IV LEARNING ORGANIZATION	21
A. Pendahuluan	21
B. Area Dalam <i>Learning Organization</i>	22
C. Lingkungan dalam <i>Learning Organization</i>	24
D. Latihan Soal.....	25

BAB V	KINERJA	27
	A. Pendahuluan	27
	B. Manajemen Kinerja dalam Organisasi	28
	C. Latihan Soal.....	29
BAB VI	KOMPETENSI	31
	A. Pendahuluan	31
	1. Definisi Kompetensi.....	33
	2. Urgensi Kompetensi	36
	3. <i>Competency Models</i>	37
	B. Latihan Soal	38
BAB VII	ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI DI LINGKUP SEKTOR PUBLIK	39
	A. Urgensi Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia	39
	B. Penyusunan dan Penetapan Standar Kompetensi Jabatan dan Kamus Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN)	41
	C. Analisis Kesenjangan Kompetensi.....	65
	D. Urgensi Tahap Perencanaan Pengembangan Kompetensi.....	72
	E. Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan atau <i>Training Need Analysis</i>	75
	F. Penyusunan Peta Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN	81
	G. Latihan Soal.....	85
BAB VIII	PELAKSANAAN DAN JALUR PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM DI SEKTOR PUBLIK	87
	A. Urgensi Tahapan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi	87

B. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Melalui Pendidikan dan Pelatihan	88
C. Model <i>ASN Corporate University</i> Untuk Penciptaan Organisasi Pembelajar.....	101
D. Latihan Soal.....	102
BAB VIII EVALUASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI	103
A. Pendahuluan	
B. Bentuk Evaluasi dalam Pengembangan Kompetensi	105
C. Pertanyaan dalam Evaluasi Pengembangan Kompetensi.....	107
D. Latihan Soal.....	107
DAFTAR PUSTAKA	109
BIODATA PENULIS	113

BAB I

PENGEMBANGAN SDM

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Memahami konsep pengembangan SDM
2. Memahami mode-model pengembangan SDM

A. Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi, besar atau kecil, tidak hanya bergantung pada Sumber Daya Alam (SDA) yang tersedia, tetapi juga pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan tata kelola organisasi tersebut. Namun, kelangsungan pembangunan yang sedang berlangsung di negara kita hanya dapat dipertahankan jika baik pemerintah maupun pihak swasta memberikan perhatian yang serius terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Oleh karena itu, dengan jumlah penduduk yang besar, dimana merupakan sumber produksi yang potensial, maka perlu dikembangkan SDM di negara kita agar dapat dikonversi menjadi sumber produksi yang sebenarnya.

Demikian pula, meningkatnya partisipasi pengelolaan SDM oleh lembaga swasta diharapkan memiliki efek positif pada pembangunan ekonomi masa depan. Manajemen SDM itu unik.

SDM adalah sumber daya yang paling penting ketika menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan. Karena SDM berperan sebagai pelaku, pengelola, dan pelaksana dalam proses produksi perusahaan.

Kunci fundamental untuk mengembangkan organisasi adalah bagaimana setiap orang dalam suatu organisasi bekerja. Setiap pekerja memiliki karakteristik yang berbeda dari pekerja lainnya. Artinya, sifat manusia yang berbeda satu sama lain, memiliki pola pikir yang berbeda. Karena kekhasan ini, perhatian khusus harus diberikan pada sumber daya ini. Mengelola manusia tidak semudah mengelola benda mati yang dapat diatur dan ditata sesuai keinginan pengelola.

Seorang pekerja harus diperlakukan sebagai manusia dalam berbagai cara agar pekerjaan, aturan dan peraturan yang ada dalam organisasi dapat ditegakkan tanpa mempengaruhi perusahaan dan individu sebagai pekerja perusahaan. Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari kekuatan mental dan fisik seseorang, yang perilaku dan wataknya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, dan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh kepuasannya meningkat. Sumber daya manusia adalah aset yang terkait dengan semua aspek manajemen, terutama keberadaan organisasi.

B. Pembahasan

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah kerangka kerja yang membantu karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi mereka baik secara individu maupun organisasi. Pengembangan sumber daya manusia mencakup peluang seperti pelatihan, pengembangan karir, manajemen dan pengembangan kinerja, pembinaan, perencanaan suksesi, identifikasi karyawan kunci, dan pengembangan organisasi. Fokus

utama dari pengembangan adalah mengembangkan tenaga kerja yang kompeten dalam melakukan tugas individu untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Pengembangan keahlian dapat melalui pelatihan formal, seperti kursus pelatihan dan kuliah. Pengembangan sumber daya manusia juga dapat bersifat informal, seperti pembinaan manajer terhadap karyawan, tetapi organisasi yang sehat sangat bergantung pada pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif. Pengembangan sumber daya manusia sebagai kerangka kerja merupakan perluasan dari penggunaan sumber daya manusia (human capital) baik di tingkat organisasi maupun di tingkat regional dan nasional.

Secara umum, pengembangan sumber daya manusia merupakan kombinasi dari pendidikan dan pelatihan, kesehatan dan lapangan kerja untuk memastikan pertumbuhan dan peningkatan berkelanjutan di tingkat individu, organisasi, dan nasional. Di tingkat negara, pengembangan sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis terhadap hubungan sektoral antara pendidikan, kesehatan dan pekerjaan. Dalam visi perusahaan, Talent Development, menganggap karyawan sebagai modal (aset) perusahaan yang layak dikembangkan. Pada tingkat organisasi, Program Pengembangan Staf dirancang untuk membantu individu mencapai tingkat pekerjaan yang lebih tinggi.

C. Model Pengembangan SDM

Perubahan lingkungan dan teknologi membuat model pengembangan kualitas sumber daya manusia berbasis pendekatan yang lebih komprehensif dan terintegrasi. Persyaratan model integrasi sistem dalam Program Pengembangan Sumber Daya

Manusia dimaksudkan untuk memungkinkan organisasi

mengoperasikan Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia secara bertanggung jawab. Selain itu, organisasi perlu meningkatkan kinerja pengembangan bakat mereka ke tingkat yang optimal. Integrated Talent Development mengadopsi pendekatan nilai tambah seperti Pendekatan Kompetensi, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sistem Informasi Manajemen Kompetensi.

Beberapa identifikasi program pengembangan antara lain:

1. Pelatihan Berbasis Kompetensi
2. Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (HRD Berbasis Kompetensi)
3. Manajemen SDM Berbasis Talent (SDM Berbasis Talent)
4. Pengembangan Profesional Berkelanjutan (CPD)
5. Assessment Center

D. Latihan Soal

1. Jelaskan maksud dari pernyataan ini “Keberhasilan suatu organisasi, besar atau kecil, tidak hanya bergantung pada Sumber Daya Alam (SDA) yang tersedia, tetapi juga pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan tata kelola organisasi tersebut!
2. Pengembangan sumber daya manusia mencakup peluang seperti pelatihan, pengembangan karir, manajemen dan pengembangan kinerja, pembinaan, perencanaan suksesi, identifikasi karyawan kunci, dan pengembangan organisasi. Jelaskan mengenai hal tersebut!
3. Jelaskan dan berikan contoh identifikasi program pengembangan yang saudara ketahui!

BAB II

TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SDM

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Mengidentifikasi tantangan dalam pengembangan SDM
2. Menyebutkan upaya dalam pengembangan kemampuan tenaga kerja

A. Permasalahan Pengembangan SDM Di Indonesia

Pengembangan SDM pada dasarnya mencakup dua persoalan besar. Dalam hal ini selain perlunya pengembangan potensi kemanusiaan seperti intelektualitas dan kecerdasan yang dikembangkan melalui prinsip-prinsip teknokratis, juga perilaku, yang dapat mendatangkan implikasi-implikasi moral (seperti krisis humanisme). Jadi yang perlu digaris bawahi dari dua persoalan tersebut adalah bahwa pengembangan sumber daya manusia menyangkut masalah peningkatan kualitas manusia, sebagai tenaga kerja dan subjek pembangunan serta implikasi rekayasa teknologis terhadap eksistensi manusia sendiri.

Pengembangan SDM pada era global hendaknya lebih diutamakan, karena pada kurun-kurun waktu tersebut penerapan teknologi super canggih telah merambah dalam segala sisi kehidupan

manusia. Kalau kita tidak mengantisipasinya, maka posisi manusia akan tergeser. Jumlah tenaga kerja yang besar tidak memperoleh kesempatan, persaingan makin ketat karena lapangan kerja yang tersedia lebih banyak diisi oleh mesin-mesin/robot yang secara nyata lebih praktis dan efisien dibanding tenaga manusia.

Perubahan secara besar-besaran pada era global ini, pembangunan manusia dihadapkan pada permasalahan yang pelik dan dilematis. Di satu sisi kita berupaya melakukan industrialisasi dengan mengaplikasikan berbagai teknologi mutakhir, padahal telah nyata diketahui bahwa konsekuensi penerapan mesin dan berbagai teknologi lainnya akan semakin mengurangi kesempatan kerja manusia (terutama tenaga kerja unskilled). Sementara itu di sisi lain kita dihadapkan pada masalah kependudukan (jumlah penduduk yang besar) yang belum termanfaatkan secara efektif, sehingga keberadaan penduduk ini berada pada titik kritis sebagai beban pembangunan. Masalah penduduk Indonesia pada saat ini, semestinya bukan pada bagaimana menciptakan penduduk dari beban menjadi modal pembangunan, tetapi bagaimana menciptakan manusia yang sama menjadi modal yang lebih berkualitas. Tampaknya krisis ekonomi yang mendera bangsa Indonesia menjelang runtuhnya rezim orde baru hingga kini telah menyeret mundur kualitas penduduk Indonesia (Haris dan Adika, 2002).

Telah cukup banyak pengalaman di negara lain bahwa kemajuan universal di bidang iptek sebagai rekayasa teknokrat membawa implikasi pada lahirnya krisis humanisme (Soedjatmoko, 1986). Kepesatan kemajuan teknologi dewasa ini tidak lagi seiring dengan perkembangan dan kebutuhan manusia, tetapi justru sebaliknya manusialah yang kemudian harus menyesuaikan diri

dengan teknologi, teknologi justru memunculkan kebutuhan baru. Apalagi apa yang diadopsi berasal dari Barat, yang digali dari akar kebudayaan yang berbeda. Suatu contoh kecil betapa melencengnya adopsi teknologi dari Barat adalah penerapan program revolusi hijau dalam bidang pertanian yang ternyata justru menurunkan produksi pertanian. Karena itu dalam proses alih teknologi harus melalui seleksi yang ketat.

Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia Indonesia merupakan persoalan yang rumit. Untuk memecahkannya memerlukan strategi yang akurat dan biaya yang tidak sedikit, karena pengembangan ini tidak hanya sebatas pada peningkatan kualitas teknis tetapi kualitas lainnya yang memungkinkan seseorang menjadi manusia unggul dan utuh.

Pendayagunaan sumber daya manusia berorientasi pada terciptanya tenaga kerja yang dapat bekerja secara optimal sesuai dengan keahliannya. Kualitas tenaga kerja ditunjukkan oleh tingkat produktivitasnya, oleh karena itu produktivitas ini harus selalu ditingkatkan. Produktivitas tenaga kerja ini dipengaruhi oleh faktor sosial-demografis, seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, etos kerja, serta kebiasaan masyarakat. Sayangnya, hingga kini belum pernah ada pengukuran secara teliti tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia (Sigit, 1999). Sebagai penduga produktivitas, banyak pihak memakai *output* atau nilai tambah per tenaga kerja. Padahal *output* atau nilai tambah per tenaga kerja ini hanya tepat digunakan untuk analisa perbandingan antar sektor atau untuk mengikuti perkembangannya antar tahun.

B. Pengembangan Kemampuan Tenaga Kerja

Untuk membina dan mengembangkan kemampuan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan masyarakat di era global dapat

dilakukan melalui kegiatan:

1. Peningkatan mutu pendidikan mengingat betapa pentingnya peranan pendidikan, maka sektor ini harus memperoleh porsi yang besar dalam pembangunan. Sayangnya hingga kini sektor ini masih terseok-seok karena tiadanya kesungguhan pemerintah untuk mendongkrak sektor ini. Ketidaksungguhan ini ditunjukkan oleh minimnya dana yang diposkan untuk sektor pendidikan ini, hal ini sungguh ironis bila dibandingkan jumlah dana yang diposkan di sektor perbankan, militer, dan pembangunan fisik. Berdasarkan kenyataan ini tidak mengherankan bila level pendidikan bangsa Indonesia berada di bawah Vietnam. Untuk memajukan sektor ini, maka perlu ada kemauan baik dari pemerintah untuk memperbaikinya melalui peningkatan porsi dana pendidikan, perombakan kurikulum, peningkatan kesejahteraan guru, pemenuhan alat-alat laboratorium dan perpustakaan, program buku murah, sekolah murah, dan kerja sama dengan negara lain secara intensif. Ada baiknya pemerintah meniru upaya negara-negara berkembang lain yang lebih maju dalam pendidikan, seperti Malaysia, India, dan Korea.
2. Penguasaan bahasa asing di era global saat ini bahasa asing merupakan sarana utama untuk berkomunikasi bisnis, kerjasama, pendidikan, alih teknologi, dan lain-lain. Berkembangnya berbagai perusahaan yang mempunyai jaringan internasional menyebabkan kebutuhan akan tenaga kerja yang mempunyai kemampuan bahasa asing semakin besar. Untuk menjadi tenaga kerja di era global tidak cukup hanya berbekal ketrampilan tertentu saja, tetapi harus dibekali kemampuan tambahan, yakni salah satu bahasa asing (Inggris, Arab, Prancis,

Jepang, Mandarin).

3. Penguasaan teknologi informasi (TI) menurut Hartono (2002) TI merupakan kunci pokok bagi tenaga kerja untuk berkiprah di era global ini disamping harus menguasai teknologi informasi dan wawasan global pada abad 21. TI merupakan piranti terpenting abad ini. Hampir semua lembaga membutuhkan TI sebagai sarana untuk manajemen maupun untuk membantu pengambilan keputusan. Oleh karena itu penguasaan komputer sebagai basis TI mutlak harus dikuasai para tenaga kerja dan manusia Indonesia pada umumnya bila ingin eksis di era penuh persaingan ini. Kini, tanpa penguasaan TI, tenaga kerja Indonesia tidak akan dipakai oleh lembaga-lembaga atau perusahaan bonafide baik pada pasar lokal apalagi pasar global (luar negeri). Adanya TI juga memunculkan kebutuhan tenaga kerja baru lain yang berkaitan dengan TI, seperti teknisi, ahli perangkat lunak dan perangkat keras, programmer, operator, dan lain-lain.
4. Latihan kerja. Latihan kerja merupakan tahapan penting yang mesti dilewati oleh para pencari tenaga kerja. Perlunya latihan kerja ini adalah untuk memperkenalkan para anak bangsa terdidik agar tidak gagap dalam memasuki dunia kerja. Disinilah konsep link and match antara dunia pendidikan dengan pasar kerja dapat dibangun. Sayangnya, hingga kini jarang sekali lembaga yang menyediakan latihan kerja secara memadai. Lembaga latihan kerja milik pemerintah yang bernama Balai Latihan kerja (BLK) ternyata belum mampu menampung para pencari kerja, apalagi sarana dan prasarananya juga sangat minim. Untuk menyediakan tenaga kerja siap pakai, BLK sebagai representasi pemerintah harus

memiliki political will di antaranya dengan mengaktualisasikan diri dengan perkembangan global melalui kerjasama dengan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) atau lembaga lain. Hal ini sebagai bentuk tanggung jawab pemerintah terhadap hak-hak penduduk untuk memperoleh pekerjaan dan dalam rangka mendayagunakan jumlah penduduk yang besar sebagai modal pembangunan yang potensial dan produktif.

5. Penyempurnaan sistem informasi ketenagakerjaan. Salah satu kelemahan manajemen ketenagakerjaan di Indonesia adalah lemahnya sistem informasi ketenagakerjaan (SIK). SIK dapat menyajikan peta ketenagakerjaan. Peta tersebut dapat memberikan informasi berapa jumlah pencari kerja, klasifikasi keterampilan/spesialisasi, lapangan kerja apa saja yang tersedia atau potensial, di mana, berapa persentase yang dapat terserap tiap periode tertentu, bagaimana tingkat kesejahteraan, dan lain-lain. Adanya SIK ini bermanfaat bagi pemerintah dan tenaga kerja sendiri. Pemerintah akan dengan mudah membuat perencanaan, pemantauan, dan evaluasi. Sedangkan bagi tenaga kerja sendiri dapat memudahkan dalam pencarian peluang sesuai dengan kemampuan dirinya. Dengan adanya SIK ini, kasus pengusiran tenaga kerja Indonesia sebagaimana di Malaysia tidak akan terjadi, karena para pencari tenaga kerja akan lebih memanfaatkan informasi resmi dan menjadi tenaga kerja secara resmi pula. Selama ini yang terjadi para pencari kerja tidak tahu harus kemana mencari informasi kerja, sehingga akhirnya mereka mencari dan menempuhnya dengan cara sendiri-sendiri. Akibatnya ribuan di antara para tenaga kerja ini menjadi korban para calo kerja ilegal.
6. Perbaikan perencanaan dan evaluasi tenaga kerja, perencanaan

tenaga kerja mempunyai keterkaitan dengan SIK. Perencanaan yang baik harus disertai data-data yang akurat disertai dengan perhitungan yang matang. Perencanaan tenaga kerja bermanfaat untuk menghindari adanya ketidakseimbangan komposisi jenis tenaga kerja dengan jenis peluang kerja. Suatu contoh, peluang kerja yang tersedia secara luas ada pada sektor kelautan tetapi yang terbina justru tenaga kerja sektor pertukangan atau sebaliknya. Hal penting yang harus dilakukan dalam perencanaan adalah adanya keseimbangan antara pertumbuhan tenaga kerja dengan pertumbuhan peluang kerja sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Dari apa yang telah direncanakan hasilnya dievaluasi untuk perbaikan pembuatan perencanaan berikutnya secara bertahap dan berkesinambungan.

7. Pemanfaatan pasar kerja di luar negeri, pasar kerja luar negeri merupakan peluang emas bagi penyaluran tenaga kerja. Kesempatan tersebut muncul akibat dibukanya isolasi dari berbagai negara, meleburnya batas-batas formal suatu negara, dan perbedaan karakteristik tenaga kerja. Hanya saja, tenaga kerja Indonesia (TKI) tidak siap untuk memasukinya. Para TKI hanya dapat memasuki bidang-bidang yang telah ditinggalkan oleh tenaga kerja setempat. Menurut laporan Ditjen Binapenta (2000) tercatat TKI yang bekerja di luar negeri sebanyak 457.876 orang. Peluang kerja yang dapat dimasuki oleh sebagian besar mereka hanya pada sektor domestik sebagai tenaga kasar, misalnya pembantu rumah tangga (PRT), bidang konstruksi bangunan, dan sektor pertanian.

C. Latihan Soal

1. Jelaskan permasalahan ketenagakerjaan di Indonesia!
2. Jelaskan kegiatan yang bisa dilakukan dalam upaya menunjang pengembangan SDM!

BAB III

ISU STRATEGIS DALAM PENGEMBANGAN SDM

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Mengevaluasi apa saja isu strategis dalam pengembangan SDM
2. Menelaah pengembangan SDM berbasis TIK

A. Pendahuluan

Tidak bisa dipungkiri bahwa semakin hari jumlah Sumber Daya Manusia semakin banyak. Namun, tidak semuanya merupakan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Hanya beberapa saja dari mereka yang benar-benar sesuai dengan keterampilan dan kualifikasi yang diperlukan oleh dunia kerja. Perusahaan memerlukan SDM yang benar-benar unggul demi kemajuan organisasinya, di mana jumlah tersebut sangatlah terbatas. Hal ini membuat suatu organisasi harus bersaing dengan organisasi lainnya demi mendapatkan SDM unggul tersebut.

Pada tingkat makro atau publik berbagai indikator pengembangan SDM telah ditetapkan antara lain menyangkut peningkatan pendidikan dan keterampilan penciptaan lapangan pekerjaan peningkatan efisiensi dan produktifitas kerja dan peningkatan status kesehatan dan gizi. Dan pada tingkat mikro atau

organisasi telah disarankan berbagai indikator seperti penguasaan teknologi dan pengembangan kemampuan manusia setinggi mungkin (profesionalisme), serta pemberdayaan dalam pengambilan keputusan (partisipasi). Nampaknya respons pemerintah terhadap isu peningkatan SDM cukup cepat seperti dimanifestasikan dalam berbagai program. Pada tingkat makro misalnya, telah dicanangkan program yang mengarah pada "link and match" untuk pendidikan formal, dan pelatihan keterampilan di berbagai bidang bagi publik yang membutuhkan dsb. Pada tingkat makro atau organisasi publik, berbagai tipe training atau pendidikan dan latihan telah dibentuk atau diaktifkan kembali, seperti peningkatan loyalitas pegawai negeri, training yang bersifat teknis dan fungsional, administrasi dan manajemen, ilmu dan teknologi, dan bidang-bidang khusus (Kristiadi, 1992). Nampaknya pemerintah sudah cukup memberikan perhatian pada jenis dan kualitas pendidikan dan pelatihan dalam menanggapi tuntutan lingkungan yang semakin lama semakin kompleks, baik tuntutan atau permintaan pasar dalam negeri maupun luar negeri (globalisasi).

Isu pokok yang sering mendapatkan perhatian pemerintah adalah pemilihan jenis atau tipe pelatihan atau training pengembangan SDM yang cocok dengan kebutuhan. Diharapkan dengan memilih training yang tepat, tujuan yang ingin dicapai dapat terealisasi secara efektif. Namun isu yang jarang diungkapkan pada tingkat makro adalah "apakah berbagai usaha pengembangan SDM (yang banyak menelan banyak biaya) akan secara otomatis meningkatkan kesejahteraan masyarakat?". Atau pada tingkat mikro, "apakah usaha pengembangan SDM dapat meningkatkan kemampuan organisasi publik dalam mencapai tujuan atau misinya yaitu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat?"

Sejak Max Weber mencetuskan tipe ideal organisasi yang disebut birokrasi, peningkatan skill lewat training dalam rangka meningkatkan efisiensi dan produktivitas merupakan keharusan. Bahkan beberapa dekade yang lalu, salah seorang ahli organisasi meminta perhatian kepada birokrasi untuk meningkatkan SDM bagi mereka yang pernah dipromosikan atau menduduki jabatan baru. Alasannya adalah bahwa mereka yang menduduki jabatan baru atau yang lebih tinggi semakin lama semakin tidak kualified (kurang kompeten) karena menduduki posisi yang kurang sesuai dengan keahlian mereka ketika diangkat untuk pertama kalinya

Hal ini sering dikenal dengan "peter principle" (lihat pemikiran Peter dalam Chandler & Plano, 1988). Dengan demikian, training atau peningkatan keterampilan bagi para pegawai bukan saja dilakukan karena ketertinggalan dalam ilmu dan teknologi atau penyesuaian dengan lingkungan yang dinamis, tetapi juga karena dikhawatirkan bahwa semakin tinggi kedudukan atau posisi seseorang dalam organisasi, bila tidak dilakukan intervensi, semakin rendah kualitas atau kemampuannya dalam melakukan tugas.

Jadi, pengembangan SDM dalam organisasi merupakan suatu keharusan, bahkan harus dilakukan secara rutin bagi setiap orang yang mendapat kesempatan untuk dipromosikan. Diharapkan agar aparat organisasi publik benar-benar melakukan pekerjaannya secara profesional atau disebut "professionalization". Dewasa ini, profesionalisasi merupakan suatu nilai yang sangat didambakan oleh suatu organisasi, termasuk organisasi pelayanan publik. Dalam meningkatkan kinerja organisasi publik diperlukan suatu strategi profesional yang didasarkan atas kemampuan melakukan tugas (pekerjaan) dan kesediaan melakukan penyesuaian tingkah laku (lihat Lovrich, 1989). Bagi mereka yang dianggap belum mampu

melakukan pekerjaan dan tidak bersedia melakukan penyesuaian tingkah laku, strategi peningkatan SDM-nya dapat dilakukan melalui "training". Bagi mereka yang mampu melakukan pekerjaan tetapi tidak menginginkan perubahan tingkah lakunya, diperlukan "coaching" dan bagi mereka yang mampu melakukan pekerjaan yang dibutuhkan sementara bersedia melakukan, perubahan pada tingkah lakunya, diperlukan 'mentoring'.

Pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi sendiri sering kali menjadi kasus yang menarik. Dalam rangka peningkatan SDM perguruan tinggi, beberapa dosen dikirim ke luar negeri dengan menghabiskan dana (human capital) yang cukup besar dalam rangka mengikuti 52 maupun 53. Mestinya setelah kembali, ia langsung ditugaskan, untuk mengajar atau membimbing skripsi atau thesis, atau disertasi dalam rangka menerapkan ilmu yang masih relatif baru. Namun karena kepangkatannya yang belum cukup, mereka belum bisa atau tidak dapat melakukan peningkatan SDM di universitasnya. Mereka baru dapat melakukan tugas tersebut setelah mereka memiliki kepangkatan tertentu yang kadang-kadang memakan waktu lama. Ketika memenuhi syarat untuk melakukan tugas tersebut, ilmunya sudah dianggap ketinggalan. Kasus yang demikian menunjukkan bahwa orang lebih mementingkan pengamanaan peraturan dari pada mengejar tercapainya tujuan atau misi organisasi itu sendiri.

Pada birokrasi pemerintah terjadi hal serupa. Dari beberapa peserta yang telah mengikuti program pelatihan sumber daya manusia, pernah mengungkapkan (hasil wawancara langsung) bahwa meskipun ia telah berusaha mengirimkan aparatnya ke luar negeri mengikuti berbagai "short training" hasil peningkatan SDM ini tidak segera dinikmati setelah mereka pulang ke tanah air.

Hal ini disebabkan oleh kepangkatan mereka yang masih rendah dimana mereka tidak dapat secara leluasa bertindak sesuai dengan profesinya. Menurutny, banyak staf telah mengikuti training tetapi tidak dapat berbuat banyak karena belum diberi keleluasaan untuk bertindak atau melakukan perbaikan sesuai dengan ilmu atau keterampilan yang diperoleh pada waktu kursus atau pelatihan.

B. Pengembangan SDM berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi

Kemajuan teknologi dibidang informasi dan komunikasi (TIK) berkembang sangat pesat. Nampaknya, apa yang dikenalkan Christensen sebagai era disrupsi telah mewabah ke berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk di bidang informasi dan komunikasi. Disruption menggantikan “pasar lama” industri dan teknologi untuk menghasilkan kebaruan yang lebih efisien dan menyeluruh. Ia bersifat destruktif sekaligus kreatif. Disrupsi berpotensi menggantikan pemain-pemain lama dengan yang baru. Disrupsi menggantikan teknologi lama yang serba fisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru dan lebih efisien, juga lebih bermanfaat.

TIK dalam perkembangannya menjadi kebutuhan pokok bagi kehidupan manusia. Fenomena yang terjadi hari ini, orang tidak soal jika tidak makan dan minum dalam hitungan beberapa jam. Namun, akan gelisah manakala tidak buka akun Facebook dan WhatsApp dalam hitungan satu jam. Manusia dari berbagai kalangan profesi dan usia, sudah “candu” dengan tontonan di Youtube. Begitulah, TIK telah menjadi “wabah” dalam kehidupan manusia. Pemanfaatan TIK saat ini bahkan tidak hanya digunakan untuk memenuhi kepuasan dan kebutuhan perorangan. Ia menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi atau instansi. Dalam

bidang pendidikan, TIK memungkinkan pembelajaran jarak jauh tanpa harus temu tatap muka. Maka dikembangkanlah konsep pembelajaran berbasis TIK yang dikenal dengan istilah e-learning dan semacamnya. Begitupun, dalam perusahaan atau organisasi lainnya, interaksi antar personilnya dilakukan berbasis TIK. Secara lebih sistemik, manajemen sumber daya manusia dalam sebuah instansi pun sudah berkembang ke arah berbasis TIK. Hal ini menjadi menarik dikaji, ketika TIK dimanfaatkan sebagai alat untuk mencapai tujuan besar sebuah organisasi. Sebuah organisasi / perusahaan dengan anggota / karyawan ribuan, bagaimana bisa dihubungkan oleh satu perangkat atau sistem yang dikembangkan dengan TIK.

Dalam menyusun program perencanaan SDM dan menganalisis pekerjaan, sebuah organisasi harus memiliki database informasi yang available dan akurat. Maka, di sini teknologi informasi mengambil peranan penting dengan suatu sistem yang salah satunya disebut sistem informasi atau database tentang sumber daya manusia dan pekerjaan yang dimiliki oleh organisasi. Sebagai contoh, Sistem Informasi Kepegawaian (Simpeg) yang dibangun oleh Kementerian Agama dan instansi lainnya. Perangkat teknologi yang berkembang untuk mendukung kegiatan manajemen SDM ini antara lain, email, internet, Electronic Human Resources (e-HR), Human Resources Information System (HRIS), Enterprise Resources Planning (ERP).

Kegunaan sistem informasi Sumber Daya Manusia (SDM) yang dibangun dengan TIK sangat besar. Hal ini karena sistem informasi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan serangkaian proses yang mencakup pada pengumpulan bahan, peringkasan, dan penganalisaan data berhubungan erat dengan manajemen

Sumber Daya Manusia (SDM) dan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM). Kegiatan seperti rekrutmen, seleksi pelatihan dan pengembangan, manajer karir, kompensasi dan hubungan karyawan, itu menuntut informasi yang tepat waktu dan akurat untuk pengambilan keputusan-keputusan. Sistem informasi Sumber Daya Manusia (SDM) dirancang untuk membantu para manajer membantu membuat keputusan-keputusan yang lebih efektif. Singkatnya, sistem informasi manajemen SDM itu penting untuk: (1) mengidentifikasi kapabilitas SDM, (2) menyuplai data pegawai yang layak untuk dipromosikan, pensiun atau diberhentikan, (3) merekam aktivitas organisasi, seperti pemecatan, ketidakhadiran pegawai, dan kinerja pegawai, (4) menjadi basis data identitas SDM meliputi usia, suku, jenis kelamin dan kualifikasinya guna memastikan apakah semua itu sesuai dengan ketentuan yang berlaku, (5) mendukung perencanaan sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan SDM, (7) menjadi basis data tentang kompensasi yang harus dikeluarkan oleh organisasi, dan (8) menjadi data awal untuk riset pengembangan sumber daya manusia.

C. Latihan Soal

1. Jelaskan sedikit mengenai isu pengembangan SDM saat ini, dan berikan upaya untuk mencegahnya!
2. Bagaimana cara meningkatkan kompetensi SDM agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan TIK?

BAB IV

LEARNING ORGANIZATION

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Memahami pengertian learning organization
2. Memahami arti penting learning organization

A. Pendahuluan

Di era disrupsi, perubahan menjadi hal yang tak terelakkan. Perubahan tersebut terjadi secara masif dan tidak dapat diprediksikan. Menghadapi perubahan yang penuh dengan ketidakpastian tersebut, organisasi harus mampu beradaptasi dalam merespon perubahan untuk dapat bertahan. Organisasi harus belajar lebih cepat, beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan lingkungan agar dapat bertahan dan berkompetisi. Oleh karenanya organisasi harus terus belajar agar dapat bertahan dan punah.

Peter Senge menyatakan bahwa learning organization adalah “a place where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspirations are set free, where people are continually learning to learn together”.

Pentingnya organisasi pembelajar ini telah disampaikan oleh banyak

akademisi diantaranya dalam *The Fifth Discipline* dari Peter Senge dan artikel tentang organisasi belajar di *Harvard Business Review*, *The Economist*, *Business Week*, *Fortune*, dan *Asiaweek*. Kondisi ini menyebabkan banyak organisasi mulai mempertimbangkan proses transformasi diri menjadi organisasi belajar. Dan ternyata organisasi pembelajaran tidak hanya bermanfaat untuk mempertahankan organisasi, namun juga memberikan solusi perbaikan sehingga organisasi menjadi lebih produktif dan kompetitif.

Ciri dari learning organization diantaranya adalah:

1. Organisasi mencari cara untuk dirinya berkembang di masa depan.
2. Mengasumsikan bahwa learning adalah proses kreatif dan proses terus menerus.
3. Develops, adapts dan transform ini merupakan respons organisasi terhadap kebutuhan dan aspirasi pegawai.
4. Memberikan ruang pada semua level organisasi baik pada level individual dan kolektif untuk meningkatkan kapasitas dirinya.

B. Area Dalam Learning Organization

Peter Senge menyebutkan bahwa terdapat lima area dalam learning organization, yaitu:

1. *Personal mastery*

Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang master di bidang ilmunya. Disiplin personal mastery terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi (refleksi) diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kelemahan

kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya; serta keterampilan untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

2. ***Mental Models***

Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

3. ***Working in Teams***

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerjasama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

4. *Shared Visions*

Organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

5. *System Thinking*

Disiplin berpikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik.

C. Lingkungan dalam Learning Organization

Untuk mengembangkan learning organization, setidaknya terdapat kondisi lingkungan:

1. Seluruh pegawai dari level top manajemen sampai dengan level bawah memiliki komitmen untuk berubah dalam rangka meningkatkan kualitas organisasi.
2. Untuk mengubah perubahan dengan menghilangkan sekat

formal.

3. Untuk beradaptasi secara efektif, organisasi harus mengembangkan budaya keterbukaan dan growth.

D. Latihan Soal

1. Jelaskan pemahaman Saudara tentang learning organization!
2. Mengapa learning organization penting dalam menghadapi era disrupsi sehingga banyak organisasi mempertimbangkan proses transformasi diri menjadi organisasi belajar!
3. Sebutkan dan jelaskan lima area dalam learning organization!

BAB V

KINERJA

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Memahami pengertian manajemen kinerja dalam organisasi
2. Mempraktekkan manajemen kinerja di dalam organisasi

A. Pendahuluan

Pekerjaan yang dilakukan seseorang untuk memenuhi kewajibannya adalah konsep kinerja. Tingkat keberhasilan menyelesaikan seluruh tugas dalam jumlah waktu tertentu juga disebut kinerja. Penyelesaian tugas dan tanggung jawab oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi juga dikenal sebagai kinerja. Mengingat tujuan, karyawan membutuhkan evaluasi ini serta umpan balik, sehingga perlu diadakan evaluasi sebagai bentuk perhatian terhadap kinerja karyawan. Produktivitas berkaitan langsung dengan Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga sangat penting bagi manajemen perusahaan untuk mempertimbangkan hal ini. Ketika produktivitas meningkat, demikian juga tujuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. Peningkatan produktivitas ini erat kaitannya dengan kinerja karyawan yang merupakan SDM perusahaan, sehingga SDM merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan.

B. Manajemen Kinerja dalam Organisasi

Tujuan organisasi dibangun dan dicapai secara konsisten dengan cara yang efektif dan efisien melalui manajemen kinerja. Pencapaian tujuan tersebut harus diukur dan dievaluasi juga melalui manajemen kinerja.

Ada beberapa tingkatan manajemen kinerja organisasi:

1. Tahap pertama adalah perencanaan kinerja. Menetapkan harapan dan tujuan kinerja untuk kelompok dan individu adalah rencana kinerja untuk menjaga organisasi berjalan secara efektif.
2. Tahap kedua adalah manajemen kinerja. Ketika rencana kinerja yang ditetapkan, diimplementasikan dapat tercapai. Karyawan memerlukan dukungan administratif untuk mengikat karyawan pada rencana yang telah ditetapkan sebagai individu dan untuk menyelaraskan tujuan dan prioritas yang terkait dengan perubahan serta pendidikan dan pelatihan. Pada tahap ini, individu bertanggung jawab atas kinerja mereka sendiri.
3. Tahap ketiga adalah evaluasi pekerjaan. Kinerja dan hasil yang digunakan sebagai umpan balik adalah proses evaluasi kinerja. Evaluasi jabatan dilakukan secara objektif berdasarkan hasil evaluasi dari berbagai pemangku kepentingan.
4. Tahap keempat adalah penghargaan dan hukuman. Motivasi yang diberikan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat berupa hukuman dan penghargaan. Setelah melihat hasil kinerja dari karyawan, kita tahu apakah karyawan akan diberi penghargaan atau karyawan akan dikenakan sanksi.

Menerapkan manajemen kinerja memberikan beberapa manfaat:

- a. Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan diberikan kesempatan untuk mewujudkan dirinya baik secara individu

maupun kolektif dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

- b. Efisiensi sumber daya manusia meningkatkan produktivitas.
- c. Mengembangkan program pengembangan dan pelatihan karyawan yang tepat untuk membantu perusahaan menciptakan tenaga kerja terampil.
- d. Memberikan umpan balik atas kinerja pegawai untuk meningkatkan kinerja dan potensi pegawai, sehingga merangsang minat dan pengembangan. Contoh meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan dalam proses penilaian kinerja dengan membuka saluran komunikasi dan dialog yang terbuka.

Ada beberapa kendala dalam menerapkan manajemen kinerja:

1. Pemimpin mengalami kesulitan prosedural dan ketidakjelasan pemahaman terhadap kriteria.
2. Seorang pemimpin tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahannya dan tidak ingin berkonflik dengan mereka.
3. Manajemen tidak memahami aspek mana yang harus diperhitungkan dalam evaluasi.
4. Karena pengalaman sebelumnya diperlakukan tidak adil oleh atasan menyebabkan kinerjanya menjadi buruk.
5. Karena kurangnya sosialisasi tentang pentingnya manajemen kinerja, karyawan tidak memahami bahwa manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah keberhasilan organisasi.

C. Latihan Soal

1. SDM merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan. Apakah saudara setuju dengan pernyataan tersebut dan berikanlah contoh!
2. Jelaskan manfaat manajemen kinerja bagi karyawan dan bagi perusahaan!

3. Bagaimana mengatasi kendala dalam penerapan manajemen kinerja pada organisasi atau perusahaan? Jelaskan!

BAB VI

KOMPETENSI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi dari kompetensi
2. Menganalisis peran kompetensi dalam pengembangan SDM

A. Pendahuluan

Memahami pergeseran kebutuhan pelayanan publik tentu juga harus memahami pergeseran nilai-nilai dalam konteks administrasi publik. Chapter ini mencoba mengelaborasi tentang bagaimana kompetensi SDM dari kacamata administrasi publik yang baru. Tentu modal manusia merupakan modal yang berpengaruh dalam perbaikan pemberian pelayanan publik. Kompetensi tak bisa lepas dari profesionalisme yang berarti menekankan keterampilan teknis (untuk melakukan "hal-hal yang benar") dan keterampilan etis (untuk melakukan "hal yang benar"). Chapter ini mengkaji komponen profesionalisme pelayanan publik yang berfokus pada kompetensi SDM nya. Bab pertama membahas pemaknaan kompetensi, dilanjutkan jenis-jenis kompetensi.

Konsep "kompetensi" bukanlah konsep yang baru digunakan. Penggunaan kata "kompetensi" setidaknya sudah tercatat sejak

tahun 1970-an, yang pada saat itu McClelland mengembangkan gagasan terkait kumpulan keterampilan dan/atau kualitas pribadi yang akan menjadi indikator kinerja pekerjaan.

Istilah kompetensi digunakan dalam berbagai cara dalam literatur. Beberapa memahami kompetensi sebagai keterampilan khusus, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas konkret yang menghasilkan hasil yang spesifik. Yang lain menambahkan ciri-ciri individu yang melekat seperti karakteristik kepribadian ke dalam rangkaian keterampilan. Perbedaan ini mirip dengan antara manajemen "hard" dan "soft" keterampilan: hard skill melibatkan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi yang melibatkan hasil teknis, keuangan, atau terkait sistem lainnya; soft skill melibatkan proses interaksi interpersonal yang memotivasi dan memaksa karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Perbedaan tersebut berimplikasi pada bagaimana pemberi kerja dapat membuat keputusan terbaik tentang pelamar atau karyawan mana yang harus ditugaskan untuk tugas/posisi yang mana.

Jika kompetensi dipahami terbatas pada keterampilan tertentu, maka saat ini karyawan dengan latar belakang yang diperlukan dapat dilatih untuk melakukan keterampilan. Namun, jika kompetensi mencakup sifat-sifat pribadi, maka hanya individu dengan sifat-sifat khusus itu akan cocok untuk tugas atau posisi tertentu; jika karyawan saat ini tidak memiliki kualitas pribadi yang diinginkan—seperti motivasi, kepercayaan diri, atau kemampuan untuk mendorong komunikasi antar pribadi—majikan harus mencari pelamar baru untuk posisi tersebut. Ini menghasilkan "kereta api" versus menyewa," atau apa yang disebut studi sebagai "tumbuh versus membeli," dilemma (Ingraham dan Getha-Taylor 2004). Tentu saja, orang dapat dilatih untuk berkembang atau

mengubah sifat individu (untuk memiliki lebih banyak motivasi, lebih percaya diri, untuk mempelajari teknik komunikasi), tetapi pemberi kerja mungkin memutuskan bahwa itu lebih mudah untuk mempekerjakan seorang individu yang tampaknya menunjukkan sifat-sifat ini "secara alami" daripada mencoba melatih karyawan untuk mengubah atribut pribadi mereka.

1. Definisi Kompetensi

Seiring perkembangan ilmu di berbagai bidang termasuk manajemen SDM, definisi kompetensi juga mengalami perkembangannya. Beberapa perkembangan kunci dalam memahami kompetensi dimulai pada tahun 1954 saat John C. Flanagan merancang sebuah pendekatan yang disebutnya teknik insiden kritis, teknik ini digunakan untuk mempelajari apa yang dilakukan seseorang. Flanagan mendefinisikan teknik insiden kritis sebagai prosedur pengamatan perilaku manusia untuk melihat potensi yang dimiliki untuk memecahkan masalah-masalah praktis. Teknik insiden kritis menguraikan prosedur untuk mengumpulkan insiden/kejadian yang diamati memiliki signifikansi khusus dan memenuhi kriteria yang ditetapkan secara sistematis. Agar sebuah insiden menjadi kritis, maka harus terjadi dalam situasi di mana tujuan atau maksud dari tindakan tersebut cukup jelas bagi pengamat.

Konsep kompetensi manusia mencapai garis depan pengembangan sumber daya dengan pekerjaan bersamaan dari psikolog Robert White dan David C. McClelland. White (1959) mengidentifikasi sifat manusia yang disebutnya kompetensi. McClelland (1973) berasal dari sebuah pendekatan untuk memprediksi kompetensi yang sangat berbeda dari tes kecerdasan yang diterima secara luas pada saat itu. Dia menyarankan bahwa

meskipun kecerdasan mempengaruhi kinerja, karakteristik pribadi, seperti motivasi individu dan citra diri, membedakan sukses dari kinerja yang gagal dan dapat dicatat dalam sejumlah peran kehidupan yang mencakup peran pekerjaan. McClelland dan rekan-rekannya melakukan tes pertama yang berkaitan dengan pendekatan baru ini.

McClelland yang sering dianggap sebagai penemu Istilah kompetensi, mengartikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari sebuah keberhasilan. Selama bertahun-tahun, banyak penulis, termasuk pemikir kunci dan pemimpin di lapangan, telah mendefinisikan dan menyempurnakan kata kompetensi. Zemke (1982) berangkat untuk memastikan atribut yang tepat dari kompetensi dan melakukan sejumlah wawancara dengan para ahli di lapangan, dari hasil wawancara, terdapat kesepakatan terkait kompetensi,

“Competency, competencies, competency models, and competency-based training are Humpty Dumpty words meaning only what the definer wants them to mean—The problem comes not from malice, stupidity or marketing avarice, but instead from some basic procedural and philosophical differences among those racing to define and develop the concept and to set the model for the way the rest of us will use competencies in our day-to-day training efforts.”

McLagan (1989) mengemukakan bahwa kompetensi sebagai bidang pengetahuan atau keterampilan yang sangat penting untuk menghasilkan keluaran utama. Dia juga mencatat bahwa orang dapat mengekspresikan kemampuan ini secara luas bahkan tak terbatas, dalam berbagai perilaku di tempat kerja George Klemp (1980) mendefinisikan kompetensi kerja sebagai sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang yang menghasilkan kinerja yang

efektif dan/atau superior dalam suatu pekerjaan, ditambahkan kompetensi sebagai karakteristik yang secara kausal berhubungan dengan kinerja efektif dalam suatu pekerjaan. Memperluas definisi itu, Spencer dan Spencer (1993) menggambarkan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari dari seorang individu yang secara kausal terkait dengan referensi-kriteria efektif dan/atau kinerja superior dalam pekerjaan atau situasi. Mereka menjelaskan bahwa karakteristik kompetensi meliputi lima jenis ini: motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan (Dubois et al, 2004)

Tambahan selanjutnya, kompetensi didefinisikan sebagai keseluruhan keterampilan yang mendasar, karakteristik potensial, dan motif yang ditunjukkan melalui berbagai perilaku yang dapat diamati, dimana perilaku tersebut berkontribusi pada kinerja dalam sebuah pekerjaan. Kompetensi setiap individu tentunya berbeda, berbeda dalam level dan jenisnya. Beberapa bagian dalam kompetensi dapat terbagi setidaknya menjadi empat macam, pertama adalah knowledge atau pengetahuan, yang didefinisikan sebagai informasi yang dimiliki oleh individu, kedua adalah skill atau keterampilan dimaknai sebagai kemampuan individu untuk melakukan sesuatu dengan baik, selanjutnya adalah behaviour atau perilaku, yaitu tindakan individu dalam situasi tertentu, dan yang terakhir adalah personal characteristics atau karakteristik pribadi yang dapat dilihat dari traits atau ciri-ciri yaitu cara berperilaku yang khas seperti mengambil inisiatif dan motives atau pemicu pemikiran dan perilaku yang mendasar dan seringkali tidak disadari. Karakteristik pribadi sulit dikembangkan, sehingga akan lebih mudah jika memang dari awal memilih individu dengan ciri-ciri kepribadian yang diinginkan, dibanding harus mengembangkan/mengubah karakteristik pribadi seorang individu. (Mahapatro, 2010)

Disimpulkan bahwa kompetensi adalah sekumpulan pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan karakteristik individu yang terkait pada pelaksanaan sebuah pekerjaan, atau Kompetensi sebuah kemampuan untuk melakukan tugas tertentu yang diberikan pada seorang individu. Pendapat dari Human Resources Professional Association (HRPA), mendefinisikan kompetensi lebih dari sekedar “mengetahui” dan “memahami”. Kompetensi lebih kompleks dari bagian-bagian yang telah disebutkan sebelumnya. Pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan hingga karakteristik pribadi tidak berada pada ruang tertutup, sehingga individu masih dapat dipengaruhi oleh hal lain. Perlu pemahaman yang komprehensif untuk menilai sebuah kompetensi. Sumber lain mendefinisikan kompetensi sebagai sebuah karakteristik yang dimiliki dan digunakan individu dengan cara yang tepat dan konsisten untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Karakteristik meliputi pengetahuan, keterampilan, aspek citra diri, motif sosial, sifat, pola pikir, pola pikir, dan cara berpikir, perasaan, dan tindakan.

2. Urgensi Kompetensi

Kompetensi merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kompetensi dapat digunakan untuk memfasilitasi perubahan sumber daya manusia, artinya peran SDM bergerak dari penekanan aturan ke fokus pada hasil. Untuk membantu memfasilitasi paradigma ini, pergeseran, berbagai organisasi, baik publik maupun swasta, mengidentifikasi kompetensi baru. Kompetensi digunakan sebagai cara untuk memfokuskan kembali organisasi pada apa yang benar-benar penting dan apa itu diperlukan agar tenaga kerja agar dapat berhasil. Selain itu, kompetensi menyediakan mekanisme untuk membidik aspek teknis dari pekerjaan tertentu dan menyusun jalur kritis melalui

peraturan dan undang-undang untuk hasil yang diinginkan oleh manajemen. Selanjutnya, model kompetensi menyoroti kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi dan berfungsi sebagai kendaraan untuk perubahan. Kompetensi dapat digunakan untuk “menaikkan standar” pada kinerja karyawan. Menurut studi yang dilakukan *American Compensation Association* (ACA) yang berfokus pada aplikasi kompetensi di bidang SDM, organisasi menggunakan kompetensi untuk mengintegrasikan seleksi, pelatihan, penilaian, dan kompensasi.

Di kepegawaian, kompetensi digunakan untuk memilih dan mempromosikan karyawan. Dalam pengembangan sumber daya manusia kompetensi digunakan untuk mengidentifikasi dan menutup kesenjangan dalam kemampuan individu. Dalam kinerja manajemen, kompetensi dan hasil dinilai untuk menghubungkan bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dengan hasil tercapai. Sebagai kompensasi, gaji dapat didasarkan pada keterampilan dan kompetensi bersertifikat yang digunakan dalam pekerjaan. Banyak yang berharap bahwa kompetensi juga akan membantu organisasi mereka mengkomunikasikan perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Betapa aspek kompetensi sangat dibutuhkan dan sangat berdampak terhadap kinerja keseluruhan dan ketercapaian tujuan organisasi.

3. *Competency Models*

Model kompetensi adalah deskripsi pemahaman kompetensi yang digunakan untuk diperlukan untuk kinerja yang sepenuhnya sukses atau teladan dalam kategori pekerjaan, tim kerja, departemen, divisi, atau organisasi. Identifikasi dan pemodelan kompetensi dapat menjadi titik awal untuk pengembangan rencana strategis terkait dengan kebutuhan organisasi mapupun individu.

B. Latihan Soal

1. Apa yang anda ketahui tentang kompetensi?
2. Apa yang dimaksud dengan model kompetensi?
3. Apa yang menghambat pertumbuhan kompetensi karyawan dalam suatu perusahaan, dan bagaimana mengatasinya?

BAB VII

ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI DI LINGKUP SEKTOR PUBLIK

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi di lingkup sektor publik
2. Menjelaskan tentang standar kompetensi jabatan dan kamus kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) beserta penyusunannya.

A. Urgensi Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) di suatu organisasi baik di lingkup sektor publik maupun swasta memang sangat penting karena sangat menentukan berkembang tidaknya organisasi tersebut. Setiap pegawai atau karyawan yang masuk ke dalam suatu organisasi tentunya disesuaikan dengan standar kualifikasi dan kompetensi yang melekat pada posisi atau jabatan yang dibuka untuk diisi. Pegawai atau karyawan yang masuk ke suatu organisasi tentunya tidak akan terus sama kapasitas atau kompetensinya yang dibutuhkan

oleh organisasi karena dinamika perubahan tentu akan mengubah standar kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan dari pegawai atau karyawan. Dalam hal ini lah, pengembangan SDM di suatu organisasi menjadi suatu keharusan agar kinerja individu pegawai dapat meningkat dan selalu sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dengan sendirinya kinerja individu yang baik dan tinggi tersebut akan mendongkrak dan meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini berlaku sama baik di lingkup sektor publik maupun swasta hanya saja perbedaannya terletak dalam implementasinya.

Pengembangan SDM Aparatur di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN dan secara spesifik dan teknis diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil serta Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Pengembangan SDM Aparatur didasarkan pada standar kompetensi jabatan ASN yang mencakup 3 (tiga) jenis yaitu: (1) standar kompetensi manajerial; (2) standar kompetensi sosial kultural; (3) standar kompetensi teknis sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan PNS. Standar kompetensi ini yang dijadikan dasar penentuan pengembangannya dengan tahapan mulai dari penetapan penyusunan kebutuhan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Pengembangan kompetensi ASN apabila dibandingkan dengan pengembangan SDM di sektor swasta terletak pada karakteristik implementasinya yang sangat kental dengan sistem merit sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ASN No. 5 Tahun 2014. Sistem merit menuntut setiap PNS memiliki jenjang karier

dengan menekankan kewajiban untuk pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun. Pola pengembangan kompetensi di sektor publik pun bedanya dengan sektor swasta terletak pada keterkaitan metode atau strategi pengembangan kompetensi tersebut dengan peraturan pemerintah dan kebijakan yang sifatnya berskala nasional bukan hanya organisasional saja. Pengembangan SDM di sektor swasta terkesan lebih fleksibel dan dinamis karena hanya berfokus pada bagaimana strategi pengembangan SDM tersebut mampu mendukung pertumbuhan dan pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan namun pengembangan SDM Aparatur tidak hanya diarahkan pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi saja namun juga harus disesuaikan dengan tujuan pembangunan nasional.

B. Penyusunan dan Penetapan Standar Kompetensi Jabatan dan Kamus Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN)

1. Kamus Kompetensi

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur apabila merujuk pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil juncto Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 dikembangkan dan dijalankan dengan sistem merit. Pasal 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) menegaskan bahwa sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi. Penekanan pada pentingnya kompetensi ini menjadi alasan dan pertimbangan yang sangat kuat bahwa setiap instansi pemerintah pusat maupun daerah perlu membuat, menyusun, dan menetapkan

Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) ASN yang ada di instansi tersebut. Dalam rangka untuk menyusun Standar Kompetensi Jabatan ASN tersebut maka dibutuhkan daftar kompetensi berupa dokumen kamus kompetensi manajerial, kamus kompetensi sosial kultural dan kamus kompetensi teknis. Kamus kompetensi manajerial dan kamus kompetensi sosial kultural sudah disusun dan ditetapkan oleh Kementerian PAN & RB, sementara kamus kompetensi teknis belum tersedia dan harus disusun oleh Kementerian/Lembaga sesuai dengan urusan pemerintahannya.

Menurut Klaus (dalam Wahyudianto, dkk., 2019) kompetensi Sumber Daya Manusia (human capital skills) adalah salah satu indikator kinerja yang perlu ditingkatkan untuk mendorong peningkatan daya saing Indonesia. Beberapa studi yang cukup komprehensif menempatkan kompetensi sebagai hal yang krusial dalam peningkatan kinerja pada sektor publik. Untuk mempertahankan pegawai yang berkinerja baik, organisasi perlu mempraktekkan MSDM berbasis standar kompetensi (Jiang et. al., 2012).

Kamus kompetensi sendiri dalam Pasal 1 PermenPAN RB Nomor 38 Tahun 2017 ini dimaknai sebagai “kumpulan kompetensi yang meliputi nama kompetensi, definisi kompetensi, deskripsi dan level kompetensi serta indikator perilaku.” Terkait dengan penyusunan kamus kompetensi manajerial, sosial kultural dan teknis juga diatur berbeda. Kamus kompetensi teknis sebagaimana diatur di dalam Pasal 7 Peraturan ini “disusun dan ditetapkan oleh PPK Kementerian/Lembaga, PPK Sekretariat Lembaga Negara, dan PPK Sekretariat Lembaga Non struktural sesuai dengan urusan pemerintah yang menjadi kewenangannya setelah mendapatkan persetujuan Menteri.” “Sementara itu, kamus kompetensi manajerial

dan sosial kultural disusun dan ditetapkan secara nasional oleh Menteri.” Kamus Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural disusun dan ditetapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (PerKA BKN) Nomor 6 Tahun 2021 Tentang Kamus Kompetensi Teknis Bidang Kepegawaian juga menjelaskan tentang kamus kompetensi teknis sebagai “kumpulan kompetensi teknis yang meliputi daftar jenis kompetensi teknis, definisi kompetensi teknis, deskripsi kompetensi teknis, dan indikator perilaku untuk setiap level kompetensi teknis yang diperlukan dalam bidang kepegawaian.” Adapun kompetensi yang ditetapkan dalam kamus kompetensi teknis bidang kepegawaian di Peraturan ini adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia ASN
Kemampuan merumuskan kebijakan teknis manajemen sumber daya manusia ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang meliputi mengidentifikasi, mengumpulkan, mengolah, menyusun konsep dasar, membahas dan menyelaraskan kebijakan, memantau dan mengevaluasi, dan mengidentifikasi umpan balik penerapan kebijakan manajemen sumber daya manusia ASN serta mengembangkan teori, konsep, teknik, dan/atau metode penyusunan, implementasi, monitoring dan evaluasi kebijakan teknis manajemen sumber daya manusia ASN;
- b. Advokasi kebijakan Manajemen sumber Daya Manusia ASN
Kemampuan melakukan usaha sistematis dan terencana untuk memengaruhi para pemangku kepentingan agar mengadopsi dan menerapkan kebijakan teknis manajemen sumber daya manusia ASN melalui sosialisasi, persuasi, fasilitasi, bimbingan,

dan/atau pendampingan;

- c. Penyusunan perencanaan kebutuhan Sumber Daya Manusia ASN

Kemampuan merencanakan dan menyusun kebutuhan ASN yang meliputi pengelolaan data kebutuhan sumber daya manusia ASN, analisis kebutuhan sumber daya manusia ASN, dan pemberian pertimbangan teknis kebutuhan sumber daya manusia ASN, untuk mencapai tujuan dan keberlangsungan organisasi pada saat ini dan akan datang secara efektif dan efisien;

- d. Pengelolaan Sistem Seleksi Sumber Daya Manusia ASN

Kemampuan dalam pengelolaan sistem seleksi sumber daya manusia ASN yang meliputi tata kelola sistem, materi, dan teknologi informasi dalam rangka penyelenggaraan seleksi ASN dan/atau Non ASN;

- e. Pembinaan Jabatan fungsional bidang Sumber Daya Manusia ASN

Kemampuan dalam mengelola pembinaan jabatan fungsional bidang sumber daya manusia ASN yang meliputi pelaksanaan peningkatan kompetensi dan pengembangan karier, pengelolaan dan pemanfaatan sistem informasi, dan fasilitasi dan pelaksanaan pelayanan administrasi jabatan fungsional bidang sumber daya manusia ASN;

- f. Pembinaan Jabatan Fungsional

Kemampuan dalam mengelola pembinaan jabatan fungsional yang meliputi kegiatan kebijakan teknis perencanaan, penilaian dan penetapan angka kredit, pertimbangan pengangkatan dan pemberhentian, penyusunan rumusan peningkatan kompetensi dan pengembangan karier, bimbingan, dan fasilitasi;

- g. Pengelolaan standardisasi Jabatan fungsional bidang Sumber Daya Manusia ASN
Kemampuan dalam melaksanakan pengelolaan standardisasi jabatan fungsional dan sertifikasi jabatan fungsional bidang sumber daya manusia ASN, yang meliputi perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi;
- h. Penilaian kompetensi/potensi Sumber Daya Manusia ASN
Kemampuan mengidentifikasi, menganalisis, menilai, dan merumuskan standar penilaian kapasitas pegawai secara komprehensif dengan menggunakan berbagai metode dan kriteria-kriteria yang ditetapkan secara sistematis dari analisis pekerjaan untuk memperoleh hasil yang mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang dituntut oleh standardisasi kompetensi, dan persyaratan jabatan, serta penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan penilaian kompetensi/potensi;
- i. Pelaksanaan pengembangan Sumber Daya Manusia ASN
Kemampuan dalam melakukan kegiatan pengembangan sumber daya manusia ASN yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan, serta evaluasi pelatihan dan pengembangan Sumber daya manusia ASN;
- j. Pengkajian dan penelitian Sumber Daya Manusia ASN
Kemampuan dalam melaksanakan kegiatan pengkajian dan penelitian sumber daya manusia ASN yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan publikasi hasil;
- k. Pelaksanaan konsultasi dan bantuan hukum sumber daya manusia ASN
Kemampuan dalam pelaksanaan konsultasi, dan bantuan hukum sumber daya manusia ASN yang meliputi pemberian

pertimbangan bantuan hukum, penanganan masalah hukum, dan pemberian konsultasi hukum sumber daya manusia ASN;

1. Penyusunan standarisasi jabatan

Kemampuan dalam melakukan penyusunan standarisasi jabatan yang meliputi Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Kompetensi Jabatan, dan Evaluasi Jabatan;

m. Penyusunan rencana pengembangan karier

Kemampuan dalam melakukan penyusunan rencana pengembangan karier yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan serta evaluasi penyusunan rencana pengembangan karier/pola karier;

n. Pembinaan penilaian kinerja

Kemampuan dalam melaksanakan pembinaan penilaian kinerja yang meliputi aspek pengelolaan, pembimbingan pelaksanaan, dan pengembangan penilaian kinerja. Kemampuan dalam melaksanakan pembinaan penilaian kinerja yang meliputi aspek pengelolaan, pembimbingan pelaksanaan, dan pengembangan penilaian kinerja;

o. Pengelolaan teknis kesejahteraan Sumber Daya Manusia ASN

Kemampuan untuk melakukan pengelolaan teknis kesejahteraan ASN yang meliputi pengelolaan gaji dan tunjangan, pensiun, perlindungan, penghargaan pegawai, dan pemberian tunjangan dan fasilitas;

p. Pengelolaan teknis pengadaan Sumber Daya Manusia ASN

Kemampuan dalam pengelolaan teknis pengadaan sumber daya manusia ASN yang meliputi mengidentifikasi, mengklasifikasi, mengolah, menganalisis, mengkaji, menerapkan, dan mengkoordinasikan pertimbangan teknis pengangkatan menjadi CPNS, menetapkan pemberian Nomor Induk Pegawai Negeri

Sipil untuk pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Negeri Sipil, masa percobaan dan pengangkatan menjadi PNS, dan menetapkan Kartu Pegawai dan Kartu Istri/Suami PNS;

- q. Pengelolaan teknis kepangkatan dan perpindahan jabatan Sumber Daya Manusia ASN

Kemampuan dalam pengelolaan teknis kepangkatan dan perpindahan ASN yang meliputi mengintegrasikan, mengidentifikasi, mengolah, menganalisis, dan merumuskan surat/usul kenaikan pangkat, peninjauan masa kerja, mutasi lainnya, pengalihan/penyaluran PNS, pemberian pertimbangan teknis pengangkatan, dan perpindahan jabatan dalam dan/atau antar instansi serta pertimbangan teknis kepangkatan Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Fungsional Utama;

- r. Pengelolaan teknis pensiun pegawai negeri sipil dan/atau pejabat negara

Kemampuan dalam pengelolaan teknis pensiun PNS dan/atau Pejabat Negara yang meliputi mengintegrasikan, mengidentifikasi, mengolah, menganalisis, dan merumuskan pertimbangan teknis, pensiun PNS dan janda/dudanya serta Pejabat Negara;

- s. Pengelolaan teknis status Sumber Daya Manusia ASN

Kemampuan dalam pengelolaan teknis status sumber daya manusia ASN yang meliputi mengintegrasikan, mengidentifikasi, mengolah, menganalisis, dan merumuskan bahan pertimbangan teknis status kepegawaian, penetapan pertimbangan status kepegawaian PNS yang terlibat eksese politik, dan menjadi anggota/pengurus partai politik, penyiapan pemberian cuti di luar tanggungan negara, persetujuan perpanjangan cuti di luar tanggungan negara, dan persetujuan mempekerjakan kembali bagi PNS yang telah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan

negara, penetapan pertimbangan status kepegawaian bagi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, serta penyiapan penyelesaian permasalahan Nomor Induk Pegawai;

t. **Pengelolaan teknis kedudukan Sumber Daya Manusia ASN**

Kemampuan dalam pengelolaan teknis kedudukan sumber daya manusia ASN yang meliputi mengintegrasikan, mengidentifikasi, mengolah, menganalisis, dan merumuskan penyiapan bahan pertimbangan bagi Pegawai Negeri Sipil yang tewas dan cacat karena dinas, penyiapan bahan pemberian persetujuan pemberian uang duka tewas dan tunjangan cacat karena dinas, dan penyiapan bahan pertimbangan perubahan nama dan tanggal lahir;

u. **Pengelolaan sistem informasi Sumber Daya Manusia ASN**

Kemampuan dalam pengelolaan sistem informasi sumber daya manusia ASN, yang meliputi mengelola data dan informasi, merencanakan, membangun, mengembangkan, melaksanakan tata kelola, dan menjamin mutu serta mengintegrasikan data dan aplikasi sistem informasi sumber daya manusia ASN;

v. **Pengelolaan pengawasan dan pengendalian manajemen sumber daya manusia ASN**

Kemampuan dalam pengelolaan pengawasan dan pengendalian manajemen sumber daya manusia ASN yang meliputi mengintegrasikan, mengidentifikasi, mengolah, menganalisis, dan merumuskan kebijakan teknis pengawasan dan pengendalian di bidang formasi, pengadaan, pasca diklat, kepangkatan, pemberhentian dalam jabatan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, kinerja, kode etik, disiplin, pemberhentian, dan pensiun Pegawai Negeri Sipil dan Jabatan Fungsional.

2. Standar Kompetensi Jabatan ASN

Acuan dalam menentukan standar kompetensi jabatan ASN adalah disusun dan ditetapkannya terlebih dahulu kamus kompetensi jabatan ASN. Hal ini dipertegas dalam Pasal 6 ayat 1 PermenPAN RB Nomor 38 Tahun 2017 yang menegaskan bahwa: “Standar Kompetensi ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 berdasarkan pada: kamus kompetensi teknis, kamus kompetensi manajerial dan kamus kompetensi sosial kultural. Adapun sebelumnya Pasal 5 di Peraturan yang sama menyebutkan pula bahwa terdapat 3 (tiga) jenis Standar Kompetensi ASN yaitu: Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi; Standar Kompetensi Jabatan Administrasi; dan Standar Kompetensi Jabatan Fungsional.

Sebagai tahap awal untuk melakukan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai atau karyawan, setiap organisasi atau perusahaan harus menyusun dan menetapkan apa yang disebut dengan standar kompetensi dan kamus kompetensi. Standar kompetensi ini akan menjadi acuan dalam menilai apakah seorang pegawai atau karyawan pada saat setelah dilakukan penilaian atau asesmen terhadap kompetensinya dapat dinyatakan memiliki kesenjangan kompetensinya atau tidak. Kesenjangan yang dimaksud dengan kata lain adalah adanya situasi di mana hasil aktual dari asesmen kompetensi pegawai atau karyawan tersebut berada di bawah level standar kompetensi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Rekomendasi yang kemudian diberikan kepada pegawai atau karyawan tersebut bila terdapat kesenjangan kompetensi adalah dilakukannya pengembangan melalui jalur pendidikan atau pelatihan.

Perencanaan penyiapan Sumber Daya Manusia (SDM) diorientasikan untuk menghasilkan SDM yang memiliki daya saing.

Peningkatan daya saing SDM dapat dilakukan dengan berbagai upaya, antara lain melalui pendidikan, pelatihan kerja, dan pengalaman di tempat kerja. Pendidikan dan pelatihan kerja harus mampu mempersiapkan sumber daya manusia Indonesia yang mempunyai kualitas, keterampilan, profesionalisme dan kompetensi yang tinggi serta relevan dengan kondisi dan kebutuhan dunia kerja. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan kerja harus dilakukan secara sinergi dan bermuara kepada peningkatan kompetensi kerja.

Achmadi (2020) menyatakan bahwa standar kompetensi menjadi acuan dalam pengembangan program pendidikan/pelatihan berbasis kompetensi dan pengembangan sertifikasi kompetensi, bahkan dapat menjadi acuan dalam pengembangan SDM. Selain sebagai acuan dalam pengembangan SDM, standar kompetensi kerja juga dapat menjadi acuan dalam operasi kerja. Lebih lanjut Achmadi (2020) menegaskan bahwa indikator dalam standar kompetensi dibangun dengan mekanisme terstruktur yang dijelaskan pada Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 3 Tahun 2016 tentang Tata Cara Penetapan Standar Kompetensi

Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Perusahaan atau organisasi dapat mengadopsi standar kerjanya dengan mengacu pada SKKNI karena dalam penyusunan rancangan SKKNI meliputi beberapa ketentuan sebagai berikut:

- a. Berisi rumusan tentang kompetensi tugas, kompetensi manajemen tugas, kompetensi menghadapi keadaan darurat dan kompetensi menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, termasuk tanggung jawab dan bekerja sama dengan orang lain;
- b. Mencerminkan pekerjaan yang realistik berlaku di tempat kerja secara umum di sektor atau lapangan usaha tertentu;
- c. Dirumuskan dengan orientasi hasil kerja {outcomes};

- d. Dirumuskan secara terukur dengan bahasa yang jelas, sederhana, dan mudah dipahami oleh pengguna SKKNI.

Poin a di atas menjelaskan bahwa kualifikasi personil yang harus mampu menghadapi berbagai kondisi pekerjaan. Lalu penjelasan mengenai relevansi pekerjaan pada standar kompetensi kerja tertentu akan memberikan kejelasan personel pada pelaksanaan teknis suatu pekerjaan tersebut dan orientasi hasil kerja dengan pembuktian portofolio meningkatkan keterukuran indikator suatu fungsi kerja (job function). Pemahaman terkait penggunaan standar kompetensi kerja sudah ditanamkan sejak masa pendidikan, hal ini mendukung personel karyawan pada suatu perusahaan meningkatkan mutu dan efektivitas operasi perusahaan (Robbani, et, al., 2020).

Menurut Prayitno & Suprpto (2002) standar kompetensi dimaknai sebagai spesifikasi atau sesuatu yang dilakukan memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu agar bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan hasil baik. Peran sentral standar kompetensi ini di lingkup perusahaan swasta maupun organisasi publik justru terletak pada bagaimana kompetensi yang dimiliki setiap pegawai atau karyawan berpengaruh pada kinerjanya. Standar kompetensi menjadi acuan yang dapat digunakan untuk memastikan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai atau karyawan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan tempat pegawai atau karyawan tersebut bekerja.

Seorang pegawai atau karyawan akan memiliki kinerja yang baik atau kurang bergantung dari kompetensi yang dimilikinya sehingga sangat penting ditetapkan standar kompetensi tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

Dalam Pasal 1 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003

Tentang Ketenagakerjaan, kompetensi juga diberikan perhatian dan penjelasan dengan istilah kompetensi kerja. Adapun definisi kompetensi kerja yang diuraikan di dalam Undang-Undang tersebut adalah sebagai: “kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.” Lebih lanjut di Pasal 9 ditegaskan tentang bagaimana hubungan erat dan saling terkait antara pelatihan kerja dengan kompetensi kerja: “pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan.”

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menyinggung juga tentang betapa pentingnya kompetensi tersebut sebagai acuan utama dalam penerapan Sistem Merit untuk pengelolaan atau Manajemen SDM Aparatur di Indonesia. Dalam Pasal 1 Undang-Undang ini ditegaskan hubungan yang tidak terpisahkan antara kompetensi tersebut dengan Sistem Merit dalam manajemen SDM Aparatur tersebut: “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.”

Menurut Bonder et. al., (dalam Wahyudianto, dkk., 2019) di lingkup sektor publik kompetensi dibagi menjadi tiga desain atau jenis yakni: a) core competency yang secara umum dipersyaratkan kepada semua pegawai dan menjadi karakter utama organisasi yang tidak dimiliki kompetitor; b) group competency yang hanya dipersyaratkan untuk beberapa peran jabatan tertentu; c) task

competency yang hanya diperlukan untuk pekerjaan yang spesifik.

Lebih lanjut Lum (dalam Wahyudianto, dkk., 2019), juga menstrukturkan kompetensi menjadi dua desain yakni: a) vision driven competency yang terkait dengan nilai utama dan tujuan strategis dan kompetitif organisasi. Misalnya, perusahaan yang produknya berupa layanan seperti pariwisata, kemajuan sektor perusahaan tersebut dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan, maka vision driven competency perusahaan tersebut adalah orientasi pada pelanggan; b) job driven competency yang secara spesifik terkait dengan jabatan tertentu dalam organisasi, seperti akuntan yang harus memiliki kompetensi untuk berkonsentrasi pada detail.

Menurut Sulisty, dkk (2021) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 juncto Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) menyebutkan juga bahwa pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip merit system. Pengembangan kompetensi harus terkait dengan pengembangan karier, pola karier, mutasi maupun promosi dengan prinsip sistem merit. Tidak ada PNS yang dipromosikan apabila tidak memiliki kemampuan yang sesuai dengan standar kompetensi jabatannya.

Pengembangan kompetensi PNS bertujuan untuk memenuhi standar kompetensi jabatan tersebut dan mewujudkan branding ASN: Bangsa Melayani Bangsa dan core values ASN Berakhlak; berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif yang diluncurkan oleh Presiden pada tanggal 27 Juli 2021. Pengembangan kompetensi PNS, dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu: penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, pelaksanaan dan evaluasi. Pada tahap perencanaan,

pengembangan kompetensi diarahkan pada penyelesaian masalah organisasi, dan disiapkan sebagai strategi untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Dari penjelasan di atas, dengan demikian dapat disimpulkan lebih lanjut bahwa pengembangan kompetensi PNS tidak dapat dilepaskan dari fungsi manajemen lainnya dalam pengelolaan PNS. Tujuan penyelenggaraan manajemen karier PNS adalah untuk memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS, menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi, meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS dan mendorong peningkatan profesionalitas PNS. Pengembangan kompetensi bagi PNS sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 203 merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Dalam konteks ini, maka pengelola kepegawaian di Instansi Pemerintah wajib menyusun standar kompetensi untuk semua jabatan yang ada di unit organisasinya serta memetakan kompetensi riil semua pegawainya. Sehingga dapat dilakukan analisis kesenjangan kompetensi atau analisis kesenjangan kinerja sebagai dasar melakukan perencanaan kebutuhan pengembangan kompetensi bagi pegawainya. Pasal 203 ayat (4) juga menegaskan bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 jam pelajaran per tahun. Hal ini menegaskan bahwa setiap tahun, setiap PNS mempunyai hak mengembangkan kompetensinya.

Sulistyo, dkk (2021) menambahkan bahwa pengaturan lebih lanjut untuk PNS, diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, di mana disebutkan bahwa pengembangan

kompetensi merupakan suatu upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan kompetensi dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu:

1. penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi;
2. pelaksanaan pengembangan kompetensi;
3. evaluasi pengembangan kompetensi.

Seluruh tahapan pengembangan kompetensi tersebut dilakukan baik pada tingkat instansi maupun tingkat nasional.

Dalam Pasal 5 Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS juga ditegaskan bahwa Pejabat yang Berwenang (PyB) di setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi pada tingkat instansi, dokumen tersebut selanjutnya ditetapkan, dilaksanakan dan dievaluasi oleh PPK untuk jangka waktu satu tahun, dan pembiayaannya harus tercantum dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi.

Apabila memperhatikan definisi dari Standar Kompetensi tersebut, Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS juga menguraikan definisi Standar Kompetensi sebagai deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan. Standar kompetensi jabatan tersebut terdiri dari 3 (tiga) komponen, yaitu:

1. identitas jabatan yang memuat informasi mengenai nama jabatan, ikhtisar jabatan dan kode jabatan;
2. kompetensi jabatan dengan rincian kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural yang harus dimiliki;

3. persyaratan jabatan yang memuat pangkat, kualifikasi pendidikan, jenis pelatihan, ukuran kinerja jabatan dan pengalaman kerja.

Dokumen standar kompetensi jabatan tersebut menjadi acuan dalam melakukan pengembangan kompetensi pegawai. Dokumen standar kompetensi jabatan memuat informasi penting terkait kompetensi yang dijabarkan secara detail, mencakup:

1. Bagian kompetensi jabatan, memuat informasi kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, dan kompetensi teknis yang dibutuhkan, lengkap dengan standar kompetensi yang harus dipenuhi dengan deskripsi dan indikator kompetensi;
2. Bagian persyaratan jabatan, memuat informasi mengenai standar pendidikan minimal, lengkap dengan rincian jenjang dan bidang ilmunya. Juga pelatihan yang dibutuhkan, mencakup pelatihan manajerial, teknis atau fungsional (tingkat kebutuhan: mutlak, penting, perlu).

Pada dasarnya, Standar kompetensi jabatan ASN memuat 3 (tiga) jenis yaitu: Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosiokultural. Secara spesifik dan detail terkait dengan penetapan dan penyusunan Standar Kompetensi Jabatan ASN diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN RB) Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Adapun definisi terkait Standar Kompetensi Jabatan seperti diuraikan dalam Pasal 1 Peraturan Teknis tersebut adalah: “deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.”

Dalam Pasal 5 PermenPAN RB Nomor 38 Tahun 2017 ini disebutkan bahwa terdapat 3 (tiga) standar kompetensi jabatan

ASN yaitu: (a) standar kompetensi jabatan pimpinan tinggi; (b) standar kompetensi jabatan administrasi; (c) standar kompetensi jabatan fungsional. Kaitan erat antara standar kompetensi jabatan ASN tersebut dengan kamus kompetensi ditegaskan dalam pasal berikutnya (Pasal 6) di PermenPAN RB Nomor 39 Tahun 2017 yang menyatakan bahwa “Standar Kompetensi ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 berdasarkan pada: (a) kamus kompetensi teknis; (b) kamus kompetensi manajerial; dan (c) kamus kompetensi sosial kultural.

Selain itu, dalam PermenPAN RB Nomor 38 Tahun 2017 juga sudah diuraikan dengan jelas apa saja aspek atau komponen kompetensi dari kedua standar kompetensi yang disusun dan ditetapkan dalam Menteri PAN RB dalam PermenPAN RB Nomor 38 Tahun 2017 tersebut.

Standar kompetensi Manajerial mencakup 8 aspek atau komponen kompetensi yaitu:

1. Integritas

Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya;

2. Kerjasama

Kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan strategis organisasi;

3. Komunikasi

Kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan

secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai, baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi;

4. Orientasi pada hasil

Kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu secara sistematis mengidentifikasi risiko dan peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil, untuk keberhasilan organisasi;

5. Pelayanan publik

Kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan publik secara profesional, transparan, mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/golongan/partai politik;

6. Pengembangan diri dan orang lain

Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan menyempurnakan keterampilan diri; menginspirasi orang lain untuk mengembangkan dan menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan pengembangan karir jangka panjang, mendorong kemauan belajar sepanjang hidup, memberikan saran/bantuan, umpan balik, bimbingan untuk membantu orang lain untuk mengembangkan potensi dirinya.

7. Mengelola perubahan

Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang

baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif;

8. Pengambilan keputusan

Kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.

Standar kompetensi Sosial Kultural mencakup hanya 1 (satu) aspek atau komponen kompetensi saja yaitu:

9. Perekat bangsa

Kemampuan dalam mempromosikan sikap toleransi, keterbukaan, peka terhadap perbedaan individu/kelompok masyarakat; mampu menjadi perpanjangan tangan pemerintah dalam mempersatukan masyarakat dan membangun hubungan sosial psikologis dengan masyarakat di tengah kemajemukan Indonesia, sehingga menciptakan kelekatan yang kuat antara ASN dengan para pemangku kepentingan serta di antara para pemangku kepentingan itu sendiri; menjaga, mengembangkan, dan mewujudkan rasa persatuan dan kesatuan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara Indonesia.

Adapun garis besar tahapan penyusunan Standar Kompetensi Jabatan merujuk pada PermenPAN RB Nomor 38 Tahun 2017 adalah sebagai berikut:

- a. Pengumpulan Data;
- b. Identifikasi Kompetensi;
- c. Menyusun Persyaratan Jabatan;
- d. Validasi Standar Kompetensi dan Persyaratan Jabatan;
- e. Penetapan Standar Kompetensi Jabatan;
- f. Penentuan Kode Standar Kompetensi Jabatan.

3. Level Kompetensi dan Taksonomi Bloom

Hal yang juga tidak kalah penting bicara terkait dengan kompetensi dan dalam kaitannya dengan pola atau strategi pengembangan SDM Aparatur adalah level kompetensi untuk setiap standar kompetensi jabatan yang ditentukan. Dalam PermenPAN RB Nomor 38 Tahun 2017 juga disebutkan bahwa: “level kompetensi menunjukkan tingkat penguasaan kompetensi yang dirumuskan berupa indikator perilaku pemangku jabatan. Lebih lanjut, Peraturan tersebut juga menegaskan bahwa tingkat penguasaan kompetensi dikelompokkan ke dalam 5 (lima) tingkat atau level yaitu level 1 sampai level 5. Kelima level kompetensi ini meminjam teori Taksonomi Bloom. Hal tersebut dipertegas dalam Wahyudianto, dkk., (2019) bahwa dari proses penelusuran pada Scopus dan Web of Science menunjukkan bahwa belum ada basis data dan hasil penelitian tentang kamus level kompetensi untuk evaluasi kualitas pendidikan dan pelatihan. Basis data di Scopus dan Web of Science juga masih jarang yang mendeskripsikan mengenai standar ukuran pemahaman penyelenggara dan peserta pendidikan untuk menerapkan kompetensi yang dipersyaratkan. Maka, pendekatan taksonomi Bloom banyak menjadi arus utama studi-studi sebelumnya mengenai level dan definisi beberapa kompetensi terutama dalam kegiatan pelatihan.

Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Benjamin Bloom

pada 1965. Bloom (dalam Wahyudianto, dkk., 2019) membagi domain kompetensi ke dalam 3 (tiga) kategori yaitu: afektif (mencakup perilaku terkait dengan emosi), psikomotor (mencakup keahlian non kognitif dan merupakan atribut yang lekat pada sisi keterampilan motorik); dan kognitif (perilaku yang menekankan aspek intelektual, seperti pengetahuan, dan keterampilan berpikir). Penambahan istilah taksonomi pada teori Bloom merujuk pada penggolongan atau pengelompokan benda menurut ciri-ciri tertentu.

Menurut Enghoff (2009) secara etimologis, kata taksonomi berasal dari kata Yunani taxis dan nomos. Taxis berarti “mengatur atau membagi” dan nomos berarti hukum. Jadi secara etimologis, taksonomi dapat diartikan sebagai hukum yang mengatur sesuatu. Taksonomi dapat didefinisikan sebagai pengelompokkan hal-hal berdasarkan hierarki (tingkatan) tertentu, dimana taksonomi yang lebih tinggi lebih umum dan taksonomi yang lebih rendah lebih spesifik.

Wahyudianto, dkk (2019) lebih lanjut mengungkapkan bahwa domain kognitif dalam pembelajaran kemudian banyak dikembangkan dan dimodifikasi oleh beberapa studi setelahnya hingga saat ini. Salah satu pengembangan taksonomi Bloom dipopulerkan oleh Anderson et. al., (2001) yang menyebutnya dengan konsep The Revised Bloom's Taxonomy (RBT), membagi level kognitif menjadi 6 (enam) level yaitu; mengingat, memahami, mengaplikasikan, menganalisis, mengevaluasi, dan menciptakan sebagaimana digambarkan pada tabel di bawah.

Tabel 1. Revisi Taksonomi Bloom Domain Kognitif

Domain Kognitif	Taksonomi Bloom Lama	Taksonomi Bloom Baru
C1	(Pengetahuan)	(Mengingat)
C2	(Pemahaman)	(Memahami)
C3	(Aplikasi)	(Mengaplikasikan)
C4	(Analisis)	(Menganalisis)
C5	(Sintesis)	(Mengevaluasi)
C6	(Evaluasi)	(Mencipta)

Sumber: Nafiati (2021).

Pembagian level dan domain kognitif tersebut kemudian dipraktekkan dan diuji oleh beberapa studi di berbagai sektor dalam kegiatan pelatihan, penyusunan kurikulum, dan program pengembangan. Beberapa studi atau penelitian berikutnya di Perancis, Australia, Amerika Serikat, India, Turki, Kanada dan di beberapa sektor seperti industri komputer, kesehatan, sekolah bisnis, dan pendidikan teknik merekomendasikan bahwa penggunaan taksonomi Bloom dalam evaluasi pendidikan dan pelatihan telah membantu mengidentifikasi kompetensi peserta dan meningkatkan pemahaman mereka (Athanassiou et. al., 2003; Chickerur & Kumar, 2012; Fonseca et. al., 2017). Beberapa kajian dan praktik MSDM kemudian mengadopsi Taksonomi Bloom dalam penyusunan kamus kompetensi.

Dari penjelasan di atas, level kompetensi yang ditetapkan di

lingkup sektor publik mengacu pada PermenPAN&RB Nomor 38 Tahun 2017 diuraikan sebagai berikut:

a. Level 1

Paham/dalam pengembangan (awareness/being developed) dengan kriteria:

- 1) Mengindikasikan kemampuan melakukan tugas/pekerjaan teknis sederhana dengan proses dan aturan yang jelas memerlukan pengawasan langsung/bantuan dari orang lain;
- 2) Mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang tidak memerlukan pelatihan khusus;
- 3) Mengindikasikan memiliki pemahaman dasar tentang prinsip-prinsip teori dan praktik, namun masih memerlukan pengawasan langsung dan/atau bantuan pihak lain; dan
- 4) Mengindikasikan kemampuan bertanggung jawab atas pekerjaan sendiri

b. Level 2

Dasar (basic), dengan kriteria:

- 1) Mengindikasikan kemampuan melakukan kegiatan/tugas teknis dengan alat, prosedur dan metode kerja yang sudah baku;
- 2) Mengindikasikan pemahaman tentang prinsip-prinsip teori dan praktek, dalam pelaksanaan tugas tanpa bantuan dan/atau pengawasan langsung;
- 3) Mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memerlukan pelatihan tingkat dasar;
- 4) Mengindikasikan kemampuan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan sendiri dan dapat diberi tanggung jawab membantu pekerjaan orang lain untuk tugas teknis yang sederhana.

c. Level 3

Menengah (intermediate), dengan kriteria:

- 1) Mengindikasikan kemampuan melakukan tugas teknis yang lebih spesifik dengan menganalisis informasi secara terbatas dan pilihan metode untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam tugasnya;
- 2) Mengindikasikan pemahaman tentang prinsip-prinsip teori dan praktek tanpa bantuan dan/atau pengawasan langsung, dengan kecepatan yang tepat penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat;
- 3) Mengindikasikan kepercayaan diri dan kemampuan dan menunjukkan kelancaran dan ketangkasan dalam praktek pelaksanaan pekerjaan teknis;
- 4) Mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memerlukan pelatihan tingkat menengah;
- 5) Mengindikasikan kemampuan bertanggung jawab atas pekerjaan sendiri dan dapat diberi tanggung jawab atas pekerjaan kelompok/tim.

d. Level 4

Mumpuni (*advance*), dengan kriteria:

- 1) Mengindikasikan kemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan/ipitek, konsep/teori dan praktek mampu mendapat pengakuan di tingkat instansi;
- 2) Mengindikasikan kemampuan menghasilkan perbaikan dan pembaharuan teknis, metode kerja;
- 3) Mengindikasikan kemampuan beradaptasi dengan berbagai situasi, peningkatan kompleksitas dan resiko serta kemampuan memecahkan permasalahan teknis yang timbul dalam pekerjaan;
- 4) Mengindikasikan kemampuan mengembangkan dan menerapkan pendekatan monodisipliner/satu bidang keilmuan dan kemampuan melakukan uji kompetensi serta memiliki

kemampuan pengajaran serta menjadi rujukan atau mentor tingkat instansi;

- 5) mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memerlukan pelatihan lanjutan.

e. Level 5

Ahli (expert), dengan kriteria:

- 1) Mengindikasikan kemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan/ipitek, konsep/teori mampu mendapat pengakuan nasional atau internasional;
- 2) Mengindikasikan kemampuan menghasilkan karya kreatif, original dan teruji;
- 3) Menunjukkan inisiatif dan kemampuan beradaptasi dengan situasi masalah khusus, dan dapat memimpin orang lain dalam melakukan kegiatan teknis;
- 4) Mengindikasikan kemampuan mampu mengkoordinasikan, memimpin dan menilai orang lain, kemampuan melakukan uji kompetensi, dan kemampuan menjadi pembimbing/mentor;
- 5) Mengindikasikan kemampuan mengembangkan dan menerapkan pendekatan inter, multidisipliner;
- 6) Mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang menjadi rujukan atau mentor tingkat nasional atau internasional.

C. Analisis Kesenjangan Kompetensi

Dalam manajemen ASN terutama terkait dengan perencanaan pengembangan kompetensi ASN, hasil analisis kesenjangan kompetensi atau analisis kinerja menjadi acuan atau pedoman. Standar kompetensi jabatan ASN yang sudah ditentukan sebelumnya dengan berdasarkan pada kamus kompetensi jabatan ASN akan dibandingkan dengan hasil penilaian kompetensi dan kinerja riil

atau aktual dari ASN tersebut. Dari kondisi ini lah nantinya akan dapat diketahui apakah ASN tersebut harus dikembangkan dengan diberikan pelatihan atau dipromosikan ke jenjang jabatan atau karier berikutnya.

Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu atau pegawai/karyawan dengan didasarkan pada kompetensi yang sudah ditentukan di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Seringkali kinerja yang dimiliki karyawan/pegawai tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. Kondisi ini memungkinkan munculnya kesenjangan kinerja di organisasi/perusahaan. Dengan dilakukannya suatu proses penilaian kesenjangan kinerja di suatu organisasi/perusahaan, maka dapat diketahui keadaan kinerja yang dibutuhkan dan kinerja yang sekarang tersedia (Setiarso, 2012).

Dengan melihat kompetensi yang telah dimiliki atau belum dimiliki saat ini, suatu organisasi/perusahaan akan dapat menentukan langkah yang harus diambil agar kompetensi yang belum dimiliki oleh setiap karyawannya dapat diperbaiki sedangkan kompetensi yang telah dimiliki dapat ditingkatkan atau dipertahankan oleh karena itu kesenjangan kompetensi sangat penting untuk diketahui atau dianalisis. Lebih lanjut Setiarso (2012) menyebutkan bahwa analisa kesenjangan (gap analysis) terdiri dari 3 (tiga) komponen faktor utama yaitu:

1. Daftar karakteristik (seperti atribut, kompetensi, tingkat kinerja) dari situasi sekarang (apa yang saat ini);
2. Daftar apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan masa depan (apa yang harus);
3. Daftar kesenjangan apa yang ada dan perlu diisi.

Alasan Penilaian kesenjangan Kompetensi dibutuhkan oleh

suatu organisasi/perusahaan, karena kompetensi dan kinerja saling berkaitan, perlu dilakukan penilaian berkala untuk memahami seberapa jauh perkembangan kompetensi karyawan/pegawai. Kebutuhan kompetensi pun semakin meningkat sehingga perusahaan perlu melakukan analisis kesenjangan kompetensi. Lalu, dari penjelasan di atas apa yang dapat diuraikan terkait dengan definisi kesenjangan kompetensi tersebut di antara beberapa ahli.

1. Kesenjangan kompetensi menurut Sikora (2013) adalah:

“A lack or a deficiency of abilities” necessary to reach the goals and tasks of the organization or to achieve the results which the managerial staff regard to be “attainable” with the existing material and personnel resources; or achieving the results obtained by the leader or a group of the best companies in a given industry. “The difference between the desirable (in managers’ opinion) competences and the actual ones, and between the structure and the level of competences owned by the managerial staff and the desirable or required competences”. Ini berarti kesenjangan kompetensi merupakan kurangnya kemampuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi kedua menyebutkan bahwa gap organisasi merupakan perbedaan kompetensi yang dibutuhkan dengan yang sebenarnya

2. Menurut Zarandi & Fox (2012) kesenjangan kompetensi merupakan:

“A competency gap refers to the absence of a skill in the individual’s profile.” Hal ini berarti bahwa gap kompetensi merujuk pada hilangnya kemampuan pada seseorang;

3. Menurut Lutek & Curie (2011) kesenjangan kompetensi dimaknai sebagai:

“There is usually a divergence between the competences of an enterprise and those that are necessary to accomplish its goals. It is defined as a competency

gap.” Hal ini berarti gap kompetensi mengindikasikan adanya perbedaan kompetensi yang diharapkan suatu perusahaan dan orang-orang yang diperlukan untuk mencapainya.

Pengukuran kompetensi dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang tepat sesuai dengan kebutuhan. Menurut Spencer & Spencer (1993) metode pengukuran meliputi Behavioral Event Interviews (BEI), Tests, Assessment Centers, Biodata, dan Ratings. Menurut Kusumastuti (2004) terdapat beberapa metode dan alat ukur yang digunakan dalam pengukuran kompetensi seperti Assessment Center, Psikotes, Graphology/Astrology/Phrenology, Wawancara Perilaku (Behavioral Event Interview/Competency Based Interview), Self Assessment, Panel, Penilaian 360, Kuesioner Ordinal/Likert, dan Biodata (Life History Assessment).

Menurut Sulistyono, dkk. (2021) penilaian kompetensi di lingkup sektor publik biasanya dilaksanakan oleh unit atau jabatan yang memiliki tugas dan fungsi dalam melaksanakan kegiatan asesmen atau analisis kesenjangan kompetensi pegawai (Asesor Internal Pemerintah atau Assessor Independent). Lebih lanjut, dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, pasal 171 ayat (2) dijelaskan bahwa dalam rangka menyediakan informasi mengenai kompetensi PNS dalam profil PNS, setiap PNS harus diuji kompetensinya. Dalam rangka menyusun rencana pengembangan kompetensi PNS, dokumen hasil analisis kesenjangan kompetensi pegawai sangat diperlukan sebagai bahan pertimbangan.

Uji kompetensi atau analisis kesenjangan kompetensi dilakukan untuk mengukur kompetensi manajerial, teknis maupun sosial kultural. Peraturan Kepala BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi PNS, menyebutkan bahwa penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural atau

disebut penilaian kompetensi adalah suatu proses membandingkan kompetensi yang dimiliki PNS dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode Assessment Center atau metode penilaian lainnya. Penilaian kompetensi dilakukan untuk memperoleh data profil PNS, yang dimanfaatkan untuk: pengisian jabatan melalui mutasi atau promosi, dan pemetaan jabatan. Untuk pengisian jabatan melalui mutasi atau promosi kategori penilaiannya ada tiga, yaitu: memenuhi syarat, masih memenuhi syarat atau kurang memenuhi syarat. Untuk penilaian kompetensi pemetaan jabatan kategori penilaiannya ada tiga, yaitu: optimal, cukup optimal dan kurang optimal. Selain menggunakan metode assessment, dialog atasan dan bawahan juga dapat digunakan dalam menilai kompetensi.

Dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 10 Tahun 2018, pasal 10 ayat (3) disebutkan bagi Instansi Pemerintah yang belum melakukan uji kompetensi dapat menggunakan metode penilaian kompetensi dalam bentuk dialog atasan bawahan yang dimasukkan ke dalam Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi Aparatur (SIPKA). Dialog atasan bawahan merupakan bentuk penilaian yang dilakukan atasan langsung PNS untuk mengukur kompetensi sebagai informasi mengenai kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas jabatan. Hasil penilaian kompetensi adalah nilai kompetensi setiap pegawai. Penilaian kompetensi merupakan salah satu unsur dalam 9 kotak manajemen talenta (Nine Box Grade) untuk penentuan posisi pegawai. Hasil penilaian kompetensi disampaikan oleh unit penanggung jawab (unit yang bertugas melaksanakan penilaian kompetensi) kepada unit pengelola manajemen talenta.

Selain penilaian kompetensi, di lingkup sektor publik penilaian kinerja juga dijadikan pedoman dan acuan dalam

proses pengembangan kompetensi ASN. Penilaian kinerja ini dilaksanakan oleh unit atau jabatan yang memiliki tugas dan fungsi dalam mengelola penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja PNS diatur dalam PP Nomor 30 tahun 2019 tentang Manajemen Kinerja PNS dan PermenPAN-RB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS. Dalam PP Nomor 30 tahun 2019 dijelaskan bahwa Sistem Manajemen Kinerja PNS adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi kinerja. Setiap Instansi Pemerintah (K/L/D) wajib membangun Sistem Manajemen Kinerja PNS.

Dalam PermenPAN-RB Nomor 8 Tahun 2021 disebutkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja PNS bertujuan untuk: (a) menyelaraskan tujuan dan sasaran instansi/unit kerja/atasan langsung ke dalam SKP, (b) melakukan pengukuran, pemantauan, pembinaan kinerja dan penilaian kinerja, dan (c) menentukan tindak lanjut hasil penilaian kinerja. Dengan dibangunnya Sistem Manajemen Kinerja PNS maka kinerja PNS dapat dikelola dengan baik.

Dalam pelaksanaan kerjanya, setiap PNS wajib menyusun rencana kinerja dan target kinerja setiap tahun yang disebut Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Dalam menyusun SKP, harus memperhatikan: perencanaan strategis instansi, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, uraian jabatan dan SKP atasan langsung. SKP harus disepakati oleh pegawai yang bersangkutan dengan PPK setelah di-review oleh Pengelola Kinerja. SKP harus menjadi kontrak kinerja antara pegawai dengan atasan langsung dan organisasinya, dan menjadi pedoman dalam kinerja selama setahun ke depan.

Penilaian kinerja PNS dilakukan dengan menggabungkan

nilai SKP dan nilai perilaku kerja. Nilai SKP diperoleh dengan membandingkan realisasi SKP dengan target SKP sesuai dengan perencanaan kinerja yang ditetapkan. Sementara, nilai perilaku diperoleh dengan membandingkan standar perilaku kerja dengan penilaian perilaku kerja dalam jabatan. Perilaku kerja meliputi aspek: orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama dan kepemimpinan.

Dalam PermenPAN-RB Nomor 8 Tahun 2021 disebutkan bahwa ada 5 (lima) kategori bobot penilaian kinerja PNS yaitu: (a) sangat baik, (b) baik, (c) cukup, (d) kurang, dan (e) sangat kurang. Penilaian perilaku kerja ada dua kategori, yaitu: penilaian oleh Pejabat Penilai Kinerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung dan tanpa mempertimbangkan pendapat tersebut. Penilaian perilaku kerja dilakukan dalam level 1-7. Hasil penilaian kinerja adalah nilai kinerja setiap pegawai. Penilaian kinerja merupakan salah satu unsur dalam 9 kotak manajemen talenta (Nine Box Grade) untuk penentuan posisi pegawai. Hasil penilaian kinerja disampaikan oleh unit penanggung jawab (unit yang bertugas melaksanakan penilaian kinerja) kepada unit pengelola manajemen talenta.

Setelah dilakukan penilaian kompetensi dan kinerja PNS maka hasilnya akan disusun dalam data profil PNS. PP Nomor 11 Tahun 2017 junto PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, menyebutkan bahwa data profil PNS paling tidak memuat: data personal, kualifikasi, rekam jejak, kompetensi, riwayat pengembangan kompetensi, dan riwayat penilaian kinerja. Profil PNS ini merupakan salah satu dokumen yang digunakan dalam penyusunan rencana pengembangan kompetensi pegawai.

D. Urgensi Tahap Perencanaan Pengembangan Kompetensi

Sulistyo, dkk. (2021) menyatakan bahwa keberhasilan pelaksanaan pengembangan kompetensi tercapai karena berbagai faktor, antara lain: kualitas penyelenggara, kualitas sumber daya pendukung, motivasi, pengalaman dan kompetensi peserta. Selain itu juga terkait dengan bagaimana pengembangan kompetensi direncanakan, dilaksanakan dan dievaluasi. Terkait perencanaan, hal yang penting untuk diperhatikan adalah:

1. Pengembangan kompetensi dilaksanakan untuk menyelesaikan masalah organisasi. Pengembangan kompetensi dipersiapkan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi;
2. Perencanaan pengembangan kompetensi disusun pada tingkat organisasi, di mana tingkat partisipasi pegawai dan tipe pengembangan kompetensinya dapat berbeda satu dengan yang lain (Ellström, P-E., dan Kock, H., 2008). Artinya, pengembangan kompetensi pegawai bukan sekadar kegiatan rutinitas semata, tetapi merupakan kegiatan strategis yang direncanakan berdasarkan kondisi riil pegawai dan tujuan atau masalah organisasi.

UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, Pasal 70 mengamanatkan bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensinya. Dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 juncto PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, pasal 203 ayat (4) menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi bagi PNS paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Sedangkan untuk PPPK, diatur dalam PP Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK, pasal 40 (1) menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi bagi PPPK paling lama 24 (dua puluh empat) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun

masa perjanjian kerja. Sementara, di pasal 203 ayat (5) dijelaskan bahwa dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) wajib: menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, melaksanakan pengembangan kompetensi dan melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi. Pengaturan lebih lanjut untuk PNS, diatur dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, di mana disebutkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan suatu upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan kompetensi dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu: (1) penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, (2) pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan (3) evaluasi pengembangan kompetensi. Seluruh tahapan pengembangan kompetensi tersebut dilakukan baik pada tingkat instansi maupun tingkat nasional.

Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, pasal 5 menjelaskan bahwa Pejabat yang Berwenang (PyB) di setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi pada tingkat instansi, dokumen tersebut selanjutnya ditetapkan, dilaksanakan dan dievaluasi oleh PPK untuk jangka waktu satu tahun, dan pembiayaannya harus tercantum dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi.

Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi pada tingkat instansi ini, tahapannya melalui: (1) inventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS, (2) verifikasi rencana pengembangan kompetensi, dan (3) validasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi. Pada proses inventarisasi

kebutuhan pengembangan kompetensi, setiap instansi pemerintah perlu menyiapkan data profil pegawai serta melakukan identifikasi kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja pegawainya (gap). Kegiatan inventarisasi ini dilakukan dengan mempertimbangkan dokumen perencanaan lima tahunan instansi pemerintah serta standar kompetensi jabatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil inventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan beserta jalur pengembangannya selanjutnya diverifikasi oleh PyB bersama dengan tim verifikator yang berasal dari unit kerja di bidang perencanaan, keuangan, Sumber Daya Manusia (SDM) dan unsur pimpinan. Verifikasi hasil inventarisasi dilakukan dengan melihat kesesuaian jenis kompetensi yang akan dikembangkan, kesesuaian jalur pengembangan kompetensi, pemenuhan ketentuan 20 jam pelajaran dalam 1 tahun, ketersediaan anggaran dan rencana pelaksanaan pengembangan karier pegawai. Selanjutnya, kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tersebut akan divalidasi oleh PPK untuk kemudian disampaikan kepada LAN sebagai bahan penyusunan rencana pengembangan kompetensi nasional.

Perencanaan kebutuhan pengembangan kompetensi merupakan suatu strategi nyata untuk mengatasi masalah dan tantangan yang dihadapi instansi pemerintah. Sehingga harus dilakukan dengan baik, mencerminkan kebutuhan pegawai dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan kebutuhan pengembangan kompetensi di tingkat instansi harus selaras dan selaras dengan kebutuhan tingkat nasional.

Penyelenggaraan pengembangan kompetensi akan sangat baik bila dilakukan secara terintegrasi. Penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang terintegrasi adalah penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang sudah tersistem yang

mengalami pembauran sehingga menciptakan suatu kesatuan penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang utuh dan akan menciptakan keserasian fungsi yang baik. Dengan penyelenggaraan pengembangan kompetensi secara terintegrasi akan menciptakan pelaksanaan pengembangan kompetensi yang baik, cepat dan tepat sasaran (Setiadiputra, 2017). Pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan melalui 2 (dua) kegiatan, yaitu:

1. Pendidikan seperti pemberian tugas belajar;
2. Pelatihan seperti pelatihan klasikal (pelatihan, seminar, kursus, workshop, bimbingan teknis dan/atau penataran) dan pelatihan non klasikal (bimbingan tempat kerja/coaching dan mentoring di tempat kerja, pelatihan jarak jauh/e-learning, magang dan pertukaran pegawai).

E. Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan atau Training Need Analysis

Training Need Analysis (TNA) atau disebut juga Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) merupakan langkah awal yang sangat penting dalam penyusunan program diklat. Selain itu, dari TNA juga dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang tidak hanya didapatkan dari diklat. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS pasal 203 yang menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap PNS sekurang-kurangnya 20 jam pelatihan per tahun.

Tahapan paling penting dalam menyusun program diklat adalah Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) atau Training Needs Analysis (TNA). Analisis Kebutuhan Diklat termasuk ke dalam rangkaian proses perencanaan diklat. Kegiatan AKD sebenarnya berangkat dari upaya membandingkan antara tingkat pengetahuan

dan kemampuan yang diharapkan (sebagaimana terlihat pada standar kompetensi jabatan) dengan pengetahuan dan kemampuan yang senyatanya dimiliki oleh pegawai. Tapi masalahnya sering kali diklat yang diselenggarakan oleh suatu organisasi tidak atau kurang memenuhi kebutuhan sesungguhnya. Misalnya yang diperlukan sesungguhnya adalah pelatihan A tetapi yang dilakukan B, akibatnya investasi yang ditanamkan melalui diklat kurang dapat dilihat manfaatnya. Analisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan memiliki kaitan erat dengan perencanaan Pendidikan dan Pelatihan. Perencanaan yang paling baik didahului dengan identifikasi kebutuhan. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dengan membandingkan antara tingkat pengetahuan dan kemampuan yang diharapkan (sebagaimana terlihat pada misi, fungsi dan tugas) dengan pengetahuan dan kemampuan yang diharapkan dimiliki oleh pegawai.

Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (PerKa BKN) Nomor 17 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil, analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan dimaknai sebagai “bagian awal dari perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengelola kepegawaian dalam melaksanakan tugas jabatannya.”

PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, pasal 206 ayat (1) menyebutkan bahwa untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi dilakukan melalui analisis kesenjangan kompetensi dan analisis kesenjangan kinerja. Analisis kesenjangan kompetensi dilakukan dengan membandingkan profil kompetensi

PNS dengan standar kompetensi jabatan yang diduduki dan akan diduduki. Sementara, analisis kesenjangan kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil penilaian kinerja PNS dengan target kinerja jabatan yang diduduki. Hasil penilaian tersebut selanjutnya dipetakan dalam 9 Kotak Manajemen Talenta (9 boxes) sebagaimana diatur dalam PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta. Potret kondisi kinerja dan potensi masing-masing pegawai dipetakan dalam sembilan kotak, sesuai hasil assessment yang dilakukan. Masing-masing kotak akan ditindaklanjuti secara berbeda, terkait dengan kebutuhan pengembangan kompetensi maupun rencana pengembangan kariernya.

Haeli (2020) menyebutkan bahwa Analisis Kebutuhan Pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk menemukan adanya kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang yang dibutuhkan oleh organisasi yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan. Lebih lanjut Haeli (2020) menguraikan bahwa ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan oleh organisasi dalam rangka pengembangan manajemen pelatihan yaitu:

1. Model ADDIE (analyze, design, develop, implement, evaluation), model paling tua dan populer ini didasarkan pada anggapan bahwa pelatihan haruslah dimulai adanya needs akan peningkatan kompetensi meliputi tahapan-tahapan yang tersusun secara sistematis dimulai dari analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi;
2. Menggunakan laporan kinerja para pegawai (SKP) di organisasi. Laporan Kinerja Pegawai (SKP) adalah sumber informasi utama kebutuhan pelatihan. Dokumen ini digunakan untuk mengukur tercapai tidaknya target-target kinerja yang telah disepakati

oleh pegawai dengan atasan dan setiap dilakukan penilaian dan dievaluasi kinerjanya mencapai target atau tidak. Jika target kinerja organisasi tidak tercapai, maka bisa terjadi ada masalah dengan kompetensi para pegawai yang diakibatkan rendahnya kinerja.

Selain itu, menurut Nugroho (2020) terdapat beberapa pendekatan yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam melaksanakan AKD yaitu:

1. Teknik Intuitif/Ulasan Pimpinan
Pimpinan berdasarkan hasil intuisi dan ulasannya menentukan pengembangan kompetensi bagi bawahannya
2. Hasil Analisis Data Sekunder
Hasil analisis data sekunder diperoleh dari studi pustaka (laporan kinerja, kebijakan pimpinan di masa yang akan datang, struktur organisasi, perencanaan tenaga kerja, dan lain-lain) dan berdasarkan hasil analisis jabatan (antara kualifikasi pekerja dengan syarat jabatan dimulai dari melihat uraian tugas dan hasil yang dicapai kemudian dibandingkan)
3. Focus Group dan Nominative Group
Penelusuran kebutuhan diklat secara kualitatif, mengidentifikasi kebutuhan diklat dalam satu kelompok sasaran, kemudian menentukan prioritas;
4. Analisis DIF (Difficulties, Importancy, Frequency)
Analisa kebutuhan pengembangan kompetensi dari analisis jabatan yang dianggap paling sulit, paling penting dan paling sering;
5. Diskrepansi Kompetensi
Selisih antara kompetensi orang yang menduduki suatu jabatan dengan kompetensi yang dituntut oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa pendekatan di atas, pada umumnya pendekatan diskrepansi kompetensi sering menjadi alternatif bagi unit organisasi dalam melaksanakan AKD. Melalui proses AKD yang dilaksanakan dengan tepat semoga dapat menghasilkan kegiatan diklat yang mampu menjawab kebutuhan setiap pegawai. Harapannya adalah tentunya dapat memberikan manfaat dalam peningkatan kompetensi pegawai dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.

AKD/Training Needs Analysis (TNA) pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang sistematis untuk menemukan adanya kesenjangan kompetensi (pengetahuan, sikap dan keterampilan) yang dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Tujuan dari kegiatan analisis kebutuhan antara lain untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi (Notoatmodjo, 2003). Hal lain dikemukakan oleh Gomes (2003) bahwa tujuan dari penentuan kebutuhan yaitu untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dan pengembangan dalam organisasi tersebut.

Kegiatan AKD yang dilaksanakan secara tepat diharapkan akan menghasilkan jenis-jenis diklat yang dibutuhkan sehingga dapat mewujudkan diklat yang tepat sasaran, tepat isi kurikulum dan tepat metode untuk mencapai tujuan. Namun pertanyaan yang harus dijawab saat ini adalah:

1. Sudahkah kegiatan diklat yang telah dilaksanakan berdasarkan hasil AKD?
2. Apakah kegiatan AKD selalu diadakan setiap tahunnya?

Kenyataan yang sering terjadi masih adanya kontradiksi bila

kita menanyakan kepada mereka yang menjadi peserta diklat tentang tujuannya mengikuti diklat yang hanya sebatas menambah wawasan semata atau karena ditugaskan oleh atasan.

Munculnya permasalahan di atas tentu disebabkan karena Analisis Kebutuhan Diklat yang tidak dilakukan dengan benar. Seharusnya kegiatan diklat yang dilaksanakan dapat sesuai dengan kebutuhan peserta sehingga manfaat diklat akan dirasakan baik bagi peserta maupun organisasi. Merujuk Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN, pada pasal 21 dijelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) berhak mendapatkan pengembangan kompetensi. Lebih lanjut Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS pada pasal 203 menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap PNS sekurang-kurangnya 20 jam pelatihan per tahun. Sehingga dalam perkembangannya istilah AKD (Analisa Kebutuhan Diklat) mulai digantikan dengan AKPK (Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi).

Pergeseran istilah ini ditujukan agar pemenuhan hak mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelatihan per tahun dapat dilakukan tidak harus melalui jalur pelatihan klasikal, namun bisa juga dilakukan melalui jalur pelatihan non klasikal seperti: coaching, mentoring, belajar mandiri, magang dan lain-lain seperti tertuang dalam Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Dengan demikian maka pengembangan kompetensi PNS tidak harus selalu melalui jalur pelatihan klasikal yang pada umumnya selalu membutuhkan biaya besar. Bisa saja gap kompetensi yang dimiliki pegawai justru dapat diminimalisir dengan pelatihan non klasikal misalnya cukup dengan mentoring oleh atasannya.

F. Penyusunan Peta Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN

Tahapan penyusunan rencana kebutuhan pengembangan kompetensi PNS sebagaimana dijelaskan sebelumnya, paling tidak harus memperhatikan hal-hal berikut: tujuan organisasi dan/atau tujuan pembangunan nasional, masalah yang dihadapi organisasi/unit kerja, potret kompetensi dan kinerja riil pegawai, identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi masing-masing pegawai (bentuk dan jalurnya) serta dukungan anggaran. Dengan tahapan yang mengalir tersebut, diharapkan pengembangan kompetensi PNS dapat dilaksanakan dengan baik, dan dapat menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan organisasi dan tujuan pembangunan nasional yang ditetapkan.

Bentuk pengembangan kompetensi PNS terdiri dari pendidikan dan/atau pelatihan (Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS). Bentuk pengembangan kompetensi melalui pendidikan dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dilaksanakan untuk memenuhi rencana strategis instansi, kebutuhan standar kompetensi jabatan dan/atau pengembangan karier pegawai. Sementara bentuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan terdiri dari pelatihan klasikal dan nonklasikal. Pelatihan klasikal dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Bentuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan klasikal dilakukan paling sedikit melalui jalur: (a) pelatihan struktural kepemimpinan, (b) pelatihan manajerial, (c) pelatihan teknis, (d) pelatihan fungsional, (e) pelatihan sosial kultural, (f)

seminar/konferensi/sarasehan, (g) workshop atau lokakarya, (h) kursus, (i) penataran, (j) bimbingan teknis, dan/atau (k) sosialisasi.

Sementara pelatihan non klasikal dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas. Bentuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan non klasikal dilakukan paling sedikit melalui jalur: (a) coaching, (b) mentoring, (c) e-learning, (d) pelatihan jarak jauh, (e) detasering (secondment), (f) pembelajaran alam terbuka (outbound), (g) patok banding (benchmarking), (h) pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah, (i) belajar mandiri (self development), (j) komunitas belajar (community of practices), (k) bimbingan di tempat kerja, dan/atau (l) magang/praktik kerja.

Berbagai bentuk pengembangan kompetensi tersebut dapat diterapkan bagi PNS sesuai kebutuhannya. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, masing-masing pegawai dalam 9 Kotak Manajemen Talenta (Nine Box Grade) membutuhkan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi yang berbeda. Inilah output dalam tahap perencanaan pengembangan kompetensi PNS.

6 Kinerja di atas ekspektasi dan Potensial rendah - <i>Knowledge Sharing</i> - <i>Literature Study</i> - <i>E-Learning</i>	8 Kinerja di atas ekspektasi dan Potensial menengah - <i>Project Assignment</i> - <i>Coaching</i> - <i>Tugas Belajar</i> - <i>Patok Banding (benchmarking)</i> - <i>Detasering</i>	9 Kinerja di atas ekspektasi dan Potensial tinggi - <i>Job enrichment</i> - <i>Job enlargement</i> - <i>Pelatihan Kepemimpinan</i> - <i>Pelatihan Manajerial</i> - <i>Job Shadowing</i> - <i>Magang</i> - <i>Sekolah Kader</i> - <i>Deetasering</i>
3 Kinerja sesuai ekspektasi dan Potensial rendah - <i>Pelatihan Teknis</i> - <i>Action - Based Learning</i> - <i>Belajar Mandiri</i> - <i>E-Learning</i>	5 Kinerja sesuai ekspektasi dan Potensial menengah - <i>Challenging tasks</i> - <i>Workshop / Training</i> - <i>Pelatihan Teknis</i> - <i>E-Learning</i>	7 Kinerja sesuai ekspektasi dan Potensial tinggi - <i>Project Assignment</i> - <i>Coaching</i> - <i>Tugas Belajar</i> - <i>Patok Banding (benchmarking)</i> - <i>Detasering</i>
1 Kinerja di bawah ekspektasi dan Potensial rendah - <i>Counselling</i> - <i>Mentoring</i>	2 Kinerja di bawah ekspektasi dan Potensial menengah - <i>Pelatihan Teknis</i> - <i>Action - Based Learning</i> - <i>Counselling</i> - <i>Mentoring</i>	4 Kinerja di bawah ekspektasi dan Potensial tinggi - <i>Rotasi</i> - <i>Counselling</i> - <i>Disciplinary Measures</i> - <i>Belajar Mandiri</i> - <i>E-Learning</i>

Tabel 2. Penetapan Bentuk dan Jalur Pengembangan Kompetensi PNS berdasarkan 9-Box Matrix
Sumber : Sulistyono, dkk. (2021)

Peta penetapan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi PNS berdasarkan 9 kotak manajemen talenta selanjutnya dapat disusun dalam formulir perencanaan pengembangan kompetensi PNS.

Nama	NIP	Jabatan	9 Box Manajemen Talent	Rencana Pengembangan Kompetensi						
				Bentuk Pengemb	Jenis Pengemb	Jalur Pengemb	Nama Pelatihan	Penye- lenggara	Waktu Pelaks	Angg
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

Gambar 1. Formulir Perencanaan Pengembangan Kompetensi PNS

Sumber: Sulisty, dkk. (2021)

Keterangan gambar:

- (1) Diisi nama pegawai yang diidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensinya;
- (2) Diisi NIP yang diidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensinya;
- (3) Diisi nama jabatan dari pegawai yang diidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensinya;
- (4) Diisi hasil dari penilaian kompetensi dan kinerja dalam 9 kotak manajemen talenta;
- (5) Diisi bentuk pengembangan kompetensi yang dibutuhkan (pendidikan dan/atau pelatihan);
- (6) Diisi jenis pengembangan kompetensi (wajib, supporting, insidental);
- (7) Diisi jalur pengembangan kompetensi (sesuai peta pengembangan kompetensi pegawai, misalnya: workshop, seminar, pelatihan atau lainnya);
- (8) Diisi nama kebutuhan pelatihan pengembangan kompetensi yang menjadi prioritas;

- (9) Diisi nama penyelenggara pengembangan kompetensi;
- (10) Diisi jadwal dan waktu penyelenggaraan pengembangan kompetensi (bulan);
- (11) Diisi anggaran yang dibutuhkan untuk pengembangan kompetensi (meliputi semua biaya yang dibutuhkan per pegawai, misalnya: biaya program/pelatihan, uang saku, uang transport dan biaya lainnya yang diperlukan).

G. Latihan Soal

- 1. Sebutkan peraturan apa saja yang mengatur tentang pengembangan kompetensi ASN di Indonesia!
- 2. Uraikan pemahaman Saudara/i tentang beberapa hal di bawah ini:
 - a. Standar Kompetensi Jabatan
 - b. Analisis Kesenjangan Kompetensi
 - c. Kamus Kompetensi
 - d. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pendidikan
 - e. Taksonomi Bloom
- 3. Sebutkan dan uraikan tahapan penyusunan Standar Kompetensi Jabatan dan Kamus Kompetensi Jabatan di lingkup instansi pemerintah pusat dan daerah!
- 4. Sebutkan dan uraikan tahapan pelaksanaan Analisis Kesenjangan Kompetensi di lingkup instansi pemerintah pusat dan daerah!
- 5. Sebutkan dan uraikan tahapan pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pendidikan di lingkup instansi pemerintah pusat dan daerah!

BAB VIII

PELAKSANAAN DAN JALUR PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM DI SEKTOR PUBLIK

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Menerapkan pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan
2. Menganalisis bagaimana pelaksanaan dan jalur pengembangan kompetensi SDM di sektor publik

A. Urgensi Tahapan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Tahap selanjutnya dari pengembangan kompetensi ASN setelah dilakukan perencanaan adalah tahap pelaksanaan. Tahap ini meliputi proses pemilihan dan penetapan apa saja bentuk atau jenis pengembangan kompetensi yang akan dilakukan bagi ASN tersebut. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dengan memerhatikan hasil dari analisis kesenjangan kompetensi dan analisis kebutuhan pelatihan dan pendidikan akan memastikan ketepatan dalam pelaksanaan pengembangan tersebut. Tujuan dari pengembangan

kompetensi yang menekankan pada terpenuhinya standar kompetensi jabatan yang ditentukan dan dapat diminimalkan atau bahkan dihilangkan kesenjangan kompetensi yang ditemukan.

Pengembangan kompetensi para pegawai pada dasarnya untuk meningkatkan dan memaksimalkan kinerja dan kontribusinya kepada organisasi demi meningkatkan kinerja yang lebih baik. Pengembangan kompetensi ASN yang didasarkan dari hasil analisis kesenjangan kompetensi dan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan biasanya mencakup pada peningkatan 3 (tiga) aspek atau dimensi yaitu: pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan perilaku (attitude) pada standar kompetensi manajerial, teknis maupun sosial kultural.

Selain beberapa hal di atas, pengembangan kompetensi ASN juga harus dilakukan sejalan dan selaras dengan kebutuhan organisasi agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing ASN. Pengembangan kompetensi ASN di semua instansi pemerintah pusat dan daerah harus disesuaikan dan selaras juga dengan visi, misi, tujuan dan strategi instansi, pejabat pembina kepegawaian (bila di instansi pemerintah daerah) serta tujuan pembangunan nasional. Dalam hal ini semakin terlihat bagaimana keterkaitan antara dokumen perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi harus diperhatikan.

B. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Melalui Pendidikan dan Pelatihan

Sebagaimana telah dibahas pada tahapan perencanaan sebelumnya, maka pada tahap pelaksanaan pengembangan kompetensi ini merupakan tahap eksekusi terhadap semua rencana yang telah disusun. Bentuk dan jalur pengembangan kompetensi ada

dua, yaitu pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dapat dilakukan melalui tugas belajar atau ijin belajar. Sedangkan pelatihan dapat dilakukan melalui pelatihan klasikal atau pelatihan non-klasikal. Sedangkan penyelenggara pengembangan kompetensi dapat dilakukan dalam tiga bentuk, yaitu secara mandiri oleh instansi pemerintah, kerja sama dengan instansi pemerintah lain dan kerja sama dengan lembaga independen lain. Berbagai bentuk, jalur dan penyelenggara pengembangan kompetensi tersebut dilaksanakan sesuai dengan karakteristik masing-masing pegawai berdasarkan hasil analisis kompetensi dan kinerja. Inilah yang harus dikelola dengan baik, supaya pelaksanaan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan masing-masing pegawai.

Pengembangan kompetensi melalui pendidikan diatur dalam Surat Edaran MenPAN-RB Nomor 04 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Ijin Belajar bagi PNS. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan adalah bentuk pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang memiliki keahlian atau kompetensi tertentu dalam pelaksanaan tugas dan fungsi serta pengembangan organisasi. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, wawasan dan keahlian PNS. Pendidikan merupakan keseluruhan proses, teknik dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain dengan standar dan metode sesuai jenjang pendidikan formal tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pendidikan dimaksudkan supaya pegawai mempunyai kemampuan, pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik (LAN, 2016).

1. Tugas Belajar

Tugas belajar adalah pengembangan kompetensi melalui jenjang pendidikan formal tertentu, baik diploma, sarjana maupun pascasarjana yang diberikan sesuai dengan kebutuhan instansi dalam rangka memenuhi kebutuhan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier pegawai.

Semua pembiayaan dalam tugas belajar ditanggung oleh Negara atau Instansi yang menugaskan dan pegawai yang ditugaskan untuk belajar dibebaskan dari tugas dan jabatannya dan setelah menyelesaikan tugas belajar wajib untuk kembali ke Instansi asal. Tugas belajar dapat dilaksanakan di perguruan tinggi negeri maupun swasta, di dalam daerah sendiri atau di luar daerah, di dalam negeri atau luar negeri yang sudah di akreditasi minimal B oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT). Mekanisme dalam pelaksanaan tugas belajar adalah sebagai berikut:

a. Mekanisme Seleksi

- 1) Mendapatkan persetujuan PPK melalui rekomendasi pimpinan unit kerja setingkat Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama;
- 2) Lolos seleksi oleh penyedia pemberi dana/ beasiswa/donor;
- 3) Mendapatkan surat atau keterangan diterima di perguruan tinggi (Letter of Acceptance).

b. Mekanisme Pengiriman Pegawai:

- 1) Luar Negeri
 - a) Memenuhi seluruh persyaratan sesuai yang dibutuhkan;
 - b) Penyiapan dokumen untuk penyedia pemberi dana/beasiswa/donor;
 - c) Mendapatkan surat keputusan tugas belajar dan surat perjanjian dari Pejabat Pembina Kepegawaian;
 - d) Penyiapan dokumen keberangkatan;

- e) Persetujuan keberangkatan dari Kementerian Sekretariat Negara.
- 2) Dalam Negeri
 - a) Penyiapan dokumen untuk penyedia pemberi dana/beasiswa/donor;
 - b) Mendapatkan surat keputusan tugas belajar dan surat perjanjian dari Pejabat Pembina Kepegawaian.
- c. Mekanisme Pelaporan
 - 1) Laporan dibuat secara berkala (per semester atau per tahun) untuk dikonversi menjadi penilaian prestasi kerja PNS;
 - 2) Pegawai menyampaikan laporan akhir berupa surat pengembalian dari penyedia pemberi dana/beasiswa/donor yang ditujukan kepada PPK dilengkapi dengan ijazah dan transkrip nilai. Untuk lulusan luar negeri, menyertakan ijazah yang sudah disetarakan oleh Kemenristekdikti.

2. Izin Belajar

Ijin belajar adalah ijin yang diberikan oleh Pejabat yang Berwenang (PyB) kepada PNS yang memenuhi syarat untuk mengikuti pendidikan akademik, vokasi dan/atau profesi pada suatu lembaga pendidikan yang terakreditasi atas prakarsa PNS yang bersangkutan. Ijin belajar karena merupakan prakarsa sendiri maka, pembiayaan ditanggung sendiri oleh pegawai yang bersangkutan, dan selama melaksanakan ijin belajar tetap wajib masuk kerja dan menjalankan tugas dan fungsi sehari-hari sebagai PNS. Ijin belajar hanya dapat dilaksanakan di dalam daerah atau di luar daerah yang dibatasi jarak sesuai Surat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 2559/D/T/97 tanggal 21 Oktober 1997 perihal Larangan Kelas Jauh, di mana semua perguruan tinggi baik PTN, PTK maupun PTS di seluruh

wilayah Indonesia dilarang menyelenggarakan program pendidikan dengan cara pendidikan jarak jauh. Lembaga pendidikan harus terakreditasi B oleh BAN PT.

Mekanisme dalam pelaksanaan ijin belajar adalah sebagai berikut:

a. Mekanisme Pengajuan

- 1) Pegawai mengajukan permohonan ijin belajar ke pejabat berwenang minimal setingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama;
- 2) Mendapatkan persetujuan PPK melalui rekomendasi pimpinan unit kerja setingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama;
- 3) Mendapatkan surat atau keterangan diterima di perguruan tinggi.

b. Mekanisme Pengiriman Peserta

- 1) Penyiapan dokumen untuk penyedia pemberi dana/beasiswa/donor;
- 2) Mendapatkan surat izin belajar dan surat perjanjian dari PPK.

c. Mekanisme Pelaporan

- 1) Laporan dibuat secara berkala (per semester atau per tahun);
- 2) Pegawai menyampaikan laporan akhir berupa ijazah dan transkrip nilai.

Pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu yang dilakukan secara formal maupun non formal. Kompetensi PNS yang dikembangkan melalui pelatihan meliputi kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi sosial kultural. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan dapat dilakukan melalui pelatihan klasikal maupun non klasikal.

1. Pelatihan Klasikal

Pelatihan klasikal adalah bentuk pengembangan kompetensi

dengan proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dengan mengacu pada kurikulum tertentu. Pendekatan pelatihan klasikal adalah metode off the job training dan in-house training atau in-service training. Off the job training artinya pelatihan tidak saat bekerja, dilakukan untuk melatih pegawai menggunakan situasi di luar pekerjaan, melibatkan banyak peserta dan dilakukan dengan bimbingan tenaga ahli yang memberikan pelatihan. Off the job training dilakukan dengan cara: kuliah, ceramah, seminar, kursus dan lainnya. Sementara, in-house training atau in-service training artinya pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu instansi pemerintah dengan menggunakan tempat, peserta dan tenaga pelatihnya serta topiknya sesuai kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi instansi pemerintah yang bersangkutan (customized).

Mekanisme pelaksanaan pelatihan klasikal sebagai berikut:

a. Mekanisme Seleksi

- 1) Merekapitulasi data pengusulan dari unit kerja;
- 2) Menyesuaikan dengan kalender pengembangan kompetensi;
- 3) Melakukan seleksi administrasi, menentukan prioritas peserta (berdasarkan urgensi pengiriman pegawai).

b. Penetapan Lembaga Penyelenggara

- 1) Lembaga Penyelenggara Pelatihan telah mendapatkan akreditasi dari lembaga/instansi yang berwenang;
- 2) Unit Pengelola Kepegawaian (Bagian/Biro Kepegawaian/BKD) melakukan koordinasi dengan instansi teknis, mengirimkan surat pengusulan mengikuti pelatihan ke lembaga penyelenggara, dan mengirim surat penugasan mengikuti pelatihan ke PNS yang bersangkutan.

c. Mekanisme Pengiriman Peserta

- 1) Unit pengelola kepegawaian: menyampaikan nama PNS

untuk ditetapkan sebagai peserta pelatihan sesuai rencana pengembangan kompetensi kepada PPK.

- 2) PPK memberikan penugasan PNS sebagai peserta pelatihan.
- 3) PNS yang bersangkutan mendapatkan penugasan dari PPK instansi pengirim;
- 4) Melampirkan surat dari PPK tentang surat jaminan tidak dicabut jabatan strukturalnya selama mengikuti kegiatan pelatihan;
- 5) Membayar seluruh biaya pelatihan kepada lembaga penyelenggara sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

d. Mekanisme Pelaksanaan

- 1) PNS yang bersangkutan: mengikuti pelaksanaan pelatihan di lembaga penyelenggara;
- 2) Lembaga penyelenggara pelatihan melaksanakan pelatihan.

e. Unit pengembangan kompetensi: melakukan pendataan PNS peserta pelatihan ke dalam formulir pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN, dalam rangka pengembangan sistem informasi pengembangan kompetensi ASN.

f. Mekanisme Pelaporan

- 1) PNS yang bersangkutan: menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan kepada PPK dengan melampirkan STTP/sertifikat pelatihan, tembusan kepada unit pengelola kepegawaian. Memberikan paparan dalam forum knowledge sharing internal di instansi atau unit kerja.
- 2) Unit Pengelola Kepegawaian: melakukan pendataan PNS yang telah mengikuti pelatihan dalam formulir pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, menjelaskan jalur pengembangan pelatihan

klasikal adalah sebagai berikut:

- a) Pelatihan Struktural Kepemimpinan merupakan program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi kepemimpinan melalui proses pembelajaran secara intensif. Pelatihan ini dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.
- b) Pelatihan Manajerial merupakan program peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi teknis manajerial bidang kerja sesuai tuntutan jabatan dan bidang kerja melalui proses pembelajaran secara intensif.
- c) Pelatihan Teknis merupakan program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi penguasaan substantif bidang tugas yang terkait dengan pekerjaan PNS melalui proses pembelajaran secara intensif sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Jenis pelatihan teknis, terdiri atas:
 - (1) Pelatihan Teknis Substantif
Memberikan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat teknis substantif sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Pelatihan ini dapat diselenggarakan untuk mengakomodasi kebutuhan kompetensi teknis pada jabatan fungsional tertentu;
 - (2) Pelatihan Teknis Manajemen
Memberikan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat manajerial dalam rangka pencapaian kompetensi jabatan pimpinan sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung

jawabnya dalam jabatan pimpinan tinggi dan/atau jabatan administrasi dan/atau pengawas secara profesional; dan

(3) Pelatihan Teknis Administrasi

Memberikan pengetahuan dan keterampilan administratif dalam rangka pencapaian kompetensi sehingga mampu melaksanakan tugas administrasi umum secara profesional.

d) Pelatihan Fungsional merupakan program peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi bidang tugas yang terkait dengan jabatan fungsional melalui proses pembelajaran secara intensif sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Jenis pelatihan fungsional, terdiri atas:

(1) Pelatihan Pembentukan Jabatan Fungsional

Memberikan pembekalan kompetensi inti yang dipersyaratkan bagi calon Pejabat Fungsional. Meliputi pelatihan pembentukan untuk pengangkatan pertama atau penyesuaian/inpassing;

(2) Pelatihan Fungsional Berjenjang

Menambah dan memantapkan kompetensi inti yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan fungsional yang setingkat lebih tinggi.

e) Pelatihan Sosial Kultural merupakan program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi sosial kultural melalui proses pembelajaran secara intensif. Program untuk meningkatkan kemampuan dalam mempromosikan sikap toleransi, keterbukaan, peka terhadap perbedaan individu/kelompok masyarakat sehingga mampu menjadi perpanjangan tangan pemerintah dalam mempersatukan masyarakat dan membangun hubungan sosial psikologis dengan masyarakat di tengah

kemajemukan Indonesia.

- f) Seminar/Konferensi/Sarasehan merupakan pertemuan ilmiah untuk meningkatkan kompetensi terkait peningkatan kinerja dan karier yang diberikan oleh pakar/praktisi untuk memperoleh pendapat para ahli mengenai suatu permasalahan di bidang aktual tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karier PNS. Fokus kegiatan ini untuk menambah pengetahuan terkini.
- g) Workshop atau Lokakarya merupakan pertemuan ilmiah untuk meningkatkan kompetensi terkait peningkatan kinerja dan karier yang diberikan oleh pakar/praktisi. Fokus kegiatan ini untuk meningkatkan pengetahuan tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karier dengan memberikan penugasan untuk menghasilkan produk tertentu dengan petunjuk praktis dalam penyelesaian produk.
- h) Kursus merupakan kegiatan pembelajaran terkait suatu pengetahuan atau keterampilan dalam waktu yang relatif singkat dan biasanya diberikan oleh lembaga nonformal.
- i) Penataran merupakan kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan karakter PNS dalam bidang tertentu dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.
- j) Bimbingan Teknis merupakan kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam rangka memberikan bantuan untuk menyelesaikan persoalan/masalah yang bersifat khusus dan teknis
- k) Sosialisasi merupakan kegiatan ilmiah untuk memasyarakatkan sesuatu pengetahuan dan/atau kebijakan agar menjadi lebih dikenal, dipahami, dihayati oleh PNS.

2. Pelatihan Non Klasikal

Pelatihan non klasikal dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas. Pelaksanaan pelatihan non klasikal dapat dilakukan melalui on the job training maupun off the job training. On the Job Training, yaitu pelatihan pada saat bekerja di tempat kerja, untuk melatih pegawai mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja.

Dilakukan melalui: coaching, mentoring, apprenticeship training (magang) dan lain-lain. Sementara, off the job training, yaitu pelatihan tidak pada saat dan tempat bekerja, dilakukan melalui: e-learning, pelatihan jarak jauh, pembelajaran alam terbuka, patok banding (benchmarking), belajar mandiri (self learning) dan komunitas belajar (community of practices).

Mekanisme pelaksanaan pelatihan non-klasikal sebagai berikut:

a. Mekanisme Seleksi

- 1) Menyesuaikan dengan kalender pengembangan kompetensi;
- 2) Merekapitulasi data pengusulan dari unit kerja;
- 3) Melakukan seleksi administrasi untuk menentukan pegawai yang diprioritaskan untuk menjadi calon peserta.

b. Penetapan Lembaga Tujuan

Unit Pengelola Kepegawaian mengirim surat pengusulan program ke lembaga penyelenggara.

c. Mekanisme Pengiriman Peserta

- 1) Unit Pengelola Kepegawaian mengusulkan nama PNS sebagai peserta program pengembangan kompetensi sesuai rencana pengembangan kompetensi kepada pejabat yang berwenang;
- 2) PPK memberikan penugasan PNS sebagai peserta program pelatihan;

3) PNS yang bersangkutan menerima surat penugasan sebagai peserta;

d. Mekanisme Pelaksanaan

- 1) PNS yang ditugaskan mengikuti pelaksanaan program pengembangan kompetensi;
- 2) Unit Pengelola Kepegawaian melakukan pendataan PNS peserta pelatihan dalam rangka pengembangan sistem informasi pengembangan kompetensi PNS.

e. Mekanisme Pelaporan

- 1) PNS yang ditugaskan mengikuti program pelatihan menyusun dan menyerahkan laporan pelaksanaan pengembangan kompetensi.
- 2) Unit Pengelola Kepegawaian melakukan input data PNS yang telah mengikuti program pengembangan kompetensi dalam formulir monitoring pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS.

Adapun bentuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan non-klasikal, dapat dilakukan melalui jalur:

- a) Pelatihan/Coaching merupakan pembimbingan peningkatan kinerja melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri;
- b) Pembimbingan/Mentoring merupakan pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama;
- c) Pembelajaran E-learning merupakan pengembangan Kompetensi PNS yang dilaksanakan dalam bentuk pelatihan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan

peningkatan kinerja;

- d) Pelatihan Jarak Jauh merupakan proses pembelajaran secara terstruktur dengan dipandu oleh penyelenggara pelatihan secara jarak jauh;
- e) Detasering (secondment) merupakan penugasan/ penempatan pegawai pada suatu tempat untuk jangka waktu tertentu;
- f) Pembelajaran Alam Terbuka (Outbound) merupakan pembelajaran melalui simulasi yang diarahkan agar pegawai mampu menunjukkan potensi dalam membangun semangat kebersamaan memaknai kebajikan dan keberhasilan bagi diri dan orang lain serta memaknai pentingnya peran kerja sama, sinergi, dan keberhasilan bersama;
- g) Patok Banding (benchmarking) merupakan kegiatan untuk mengembangkan kompetensi dengan cara membandingkan dan mengukur suatu kegiatan organisasi lain yang mempunyai karakteristik sejenis;
- h) Pertukaran PNS dengan pegawai swasta/BUMN/BUMD di mana kegiatan ini merupakan pertukaran PNS untuk menduduki jabatan atau menjalankan tugas dan fungsi tertentu di instansi swasta sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- i) Belajar Mandiri (self-learning) merupakan upaya individu pegawai untuk mengembangkan kompetensinya melalui proses secara mandiri dengan memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia;
- j) Komunitas Belajar (community of practices) merupakan komunitas belajar, perkumpulan beberapa orang pegawai yang memiliki tujuan saling menguntungkan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS sehingga mendorong terjadinya proses pembelajaran;

- k) Magang/Praktik Kerja merupakan proses pembelajaran untuk memperoleh dan menguasai keterampilan dengan melibatkan diri dalam proses pekerjaan tanpa atau dengan petunjuk orang yang sudah terampil dalam pekerjaan itu (learning by doing). Tempat magang adalah unit yang memiliki tugas dan fungsi yang relevan dengan bidang tugas PNS yang bersangkutan;
- l) Jalur pengembangan kompetensi pelatihan non klasikal lainnya.

C. Model ASN Corporate University Untuk Penciptaan Organisasi Pembelajar

Salah satu pendekatan baru yang diperkenalkan dalam pengembangan kompetensi ASN adalah pendekatan corporate university. Pendekatan corporate university awalnya berkembang di dunia private untuk mengantisipasi perubahan lingkungan strategis yang cepat sehingga perlu respon yang cepat juga, khususnya terkait penyiapan kompetensi SDM-nya. Pendekatan inilah yang kemudian diadopsi dan diadaptasi ke dunia public dengan istilah ASN corporate university. Dalam PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta, disebutkan bahwa ASN corporate university adalah entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan melibatkan Instansi Pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar Instansi Pemerintah.

Dengan pendekatan pembelajaran yang terintegrasi, maka pelaksanaan pengembangan kompetensi tidak lagi menjadi tanggung jawab satu unit kerja, atau satu instansi, tetapi dilakukan secara bersama-sama, bahkan oleh Instansi Pemerintah maupun di luar Instansi Pemerintah, dengan semua sumber daya yang dimilikinya.

Dengan satu tujuan utama, yaitu untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Pada tahap pelaksanaan pengembangan kompetensi, ada beberapa kegiatan yang harus dilakukan, antara lain: menyusun desain program pengembangan kompetensi yang dibutuhkan, mencakup: kurikulum, metode, modul/bahan ajar, pengajar/fasilitator/narasumber dan lain sebagainya. Selanjutnya penyusunan jadwal atau waktu pelaksanaannya, baik yang dilakukan secara klasikal maupun non klasikal, identifikasi kebutuhan sarana dan prasarana pendukung, serta anggaran dan lain sebagainya.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia terintegrasi (integrated human resources management), setiap tahapan dalam manajemen SDM semestinya mempunyai hubungan yang saling menguatkan. Sejak tahapan perencanaan kebutuhan SDM, seleksi, pengembangan kompetensi, manajemen karier, manajemen kinerja dan penghargaan serta penegakan disiplin, harus saling terkait erat (Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2019 tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi di Lingkungan LAN). Pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS harus sesuai dengan analisis kompetensi dan kinerja, juga pada perencanaan dan pengembangan kariernya kedepan. Terkait dengan kebijakan rotasi, mutasi dan promosi jabatan yang akan meningkatkan pencapaian kinerja organisasi.

D. Latihan Soal

1. Apa saja jalur yang digunakan dalam pengembangan kompetensi melalui pelatihan non-klasikal? Berikan penjelasannya!
2. Apa yang dimaksud dengan pelatihan klasikal?
3. Jelaskan perbedaan antara on the job training dengan off the job training! Berikan contoh masing-masing!

BAB IX

EVALUASI

PENGEMBANGAN KOMPETENSI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan mengenai evaluasi pengembangan kompetensi
2. Memahami bentuk evaluasi dalam pengembangan kompetensi

A. Pendahuluan

Werner dan DeSimone (2009:4) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia (human resources development) sebagai serangkaian aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi untuk memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mempelajari keahlian yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan kerja saat ini dan yang akan datang. Adapun aspek-aspek tersebut meliputi pengetahuan, sikap dan perilaku, dan keterampilan.

Untuk memastikan bahwa pengembangan kompetensi yang dilakukan berdampak signifikan terhadap kinerja individu dan juga organisasi, maka pelaksanaan pengembangan kompetensi harus dievaluasi. Evaluasi pengembangan kompetensi juga dilakukan untuk melihat pemenuhan serta realisasi atas jam pembelajaran yang telah

ditempuh, keterlaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi, kesesuaian pengembangan kompetensi dengan kebutuhan kompetensi jabatan, serta memastikan bahwa pengembangan kompetensi yang dilakukan memiliki kebermanfaatan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Nugroho&Yusuf,2021).

Selain itu evaluasi atas pengembangan kompetensi yang dilakukan memiliki manfaat untuk:

1. Mengetahui kelemahan dan kelebihan program
2. Mengetahui apakah telah tercapai tujuan dari pengembangan kompetensi yang dilakukan
3. Menentukan biaya dan manfaat dari program pengembangan kompetensi yang dilakukan
4. Mengetahui besaran manfaat yang didapatkan
5. Mengevaluasi dan menentukan apakah pengembangan kompetensi merupakan solusi yang tepat untuk permasalahan yang dihadapi.

Oleh karena itu, evaluasi atas pengembangan kompetensi yang dilakukan perlu dilakukan untuk melihat sejauh mana tujuan pelatihan tercapai. Evaluasi dilakukan secara sistematis, dengan tolak ukur yang jelas, dan memiliki dimensi waktu dalam pengukurannya.

Dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa evaluasi Pengembangan Kompetensi dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi dengan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Lebih lanjut dijelaskan bahwa evaluasi pengembangan kompetensi dilakukan melalui mekanisme penilaian terhadap:

1. Kesesuaian antara rencana pengembangan kompetensi dengan

pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan

2. Kemanfaatan antara pelaksanaan pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kompetensi dan peningkatan kinerja pegawai.

Evaluasi pengembangan kompetensi tingkat nasional dilaksanakan melalui mekanisme penilaian terhadap kesesuaian antara rencana pengembangan kompetensi tingkat nasional dengan program prioritas nasional. Evaluasi pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural tingkat nasional dilakukan oleh LAN. Hasil evaluasi pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural tersebut disampaikan kepada Menteri. Sedangkan untuk evaluasi pengembangan kompetensi teknis tingkat nasional dilakukan oleh instansi teknis dan instansi pembina jabatan fungsional.

B. Bentuk Evaluasi dalam Pengembangan Kompetensi

Kirkpatrick mengelompokkan bentuk dari evaluasi pengembangan kompetensi dalam beberapa bentuk:

1. Evaluasi Reaksi (Reaction Evaluating), biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan peserta pelatihan.
2. Evaluasi Belajar (Learning Evaluating), yaitu evaluasi yang digunakan untuk mengukur pencapaian dari tujuan pengembangan kompetensi atau tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan
3. Evaluasi Tingkah Laku (Behavior Evaluating), yaitu untuk mengukur efektivitas pengembangan kompetensi terhadap perubahan perilaku alumni pelatihan.
4. Evaluasi Business Impact / Result, yaitu dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi

Dave Kirkpatrick menyatakan bahwa evaluasi terhadap

penyelenggaraan pengembangan kompetensi mencakup evaluasi terhadap peserta yang dibagi menjadi empat level yaitu level reaksi, level knowledge, level behavior dan level result.

1. Level Pertama, Participant Reaction. Evaluasi level reaksi adalah mengevaluasi tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan yang dilakukan secara langsung setelah pelatihan selesai. Misalnya menanyakan kepada peserta kualitas dari materi yang disampaikan, kualitas pengajar, maupun sarana dan prasarana pelatihan. Pada tahapan ini fokus pengukuran adalah kepuasan peserta.
2. Level Kedua, Aspek Pembelajaran (Learning). Yaitu mengevaluasi tingkat knowledge, skill yang didapatkan peserta setelah pelatihan. Evaluasi ini biasanya dilakukan melalui pre-test dan post-test untuk mengetahui pemahaman dan peningkatan pengetahuan atau keterampilan setelah mengikuti pengembangan kompetensi.
3. Level Ketiga, Behavior Application. Evaluasi level behavior digunakan untuk mengevaluasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja peserta di tempat kerja setelah beberapa waktu setelah pelatihan dilakukan. Pada tahapan ini diukur dampak pengembangan kompetensi yang diikuti terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Evaluasi pada tahapan ini memiliki peran vital karena melihat apakah kompetensi yang didapatkan dari pelatihan diaplikasikan dalam pekerjaannya. Pada level ini evaluasi biasanya dilakukan pada kurun waktu enam bulan sampai dengan satu tahun setelah proses pelatihan.
4. Level Keempat, Business Impact / Result. Evaluasi result digunakan untuk mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi. Pada tahapan ini evaluasi dilakukan untuk

melihat sejauh mana kontribusi pelatihan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Misalnya, apakah pengembangan kompetensi yang dilakukan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas organisasi, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan lainnya.

C. Pertanyaan dalam Evaluasi Pengembangan Kompetensi

Beberapa contoh pertanyaan untuk mengevaluasi reaksi dari peserta diantaranya:

1. Kemudahan untuk mengakses materi pelatihan
2. Jika pelatihan diselenggarakan secara daring, maka dapat ditanyakan kemudahan untuk mengakses laman pelatihan.
3. Sistematika penyajian materi.
4. Pemahaman peserta terhadap materi yang disampaikan
5. Kemanfaatan dari penyajian materi.

Selain itu evaluasi dapat dilakukan untuk mengevaluasi penyelenggaraan pelatihan, seperti:

1. Kecepatan penyelenggara dalam memberikan pelayanan
2. Keramahan petugas penyelenggara.
3. Kedisiplinan waktu pelatihan.
4. Kecukupan waktu pelatihan.
5. Kecakapan petugas dalam memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi.

D. Latihan Soal

1. Sebutkan manfaat dari evaluasi pengembangan kompetensi!
2. Siapa yang melakukan evaluasi pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural tingkat nasional?
3. Sebutkan dan jelaskan masing-masing level dalam evaluasi terhadap penyelenggaraan pengembangan kompetensi menurut Dave Kirkpatrick!

DAFTAR PUSTAKA

Achmadi. 2020. "Standar Kompetensi Kerja Sebagai Strategi Efektivitas Operasi Perusahaan." JJUDICIOUS. Vol. 01 Nomor 2.

Anderson, L.W., Krathwohl, D.R. 2001. *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Addison Wesley Longman, Inc.

Athanassiou, N., McNett, J. M., & Harvey, C. 2003. "Critical thinking in the management classroom: Bloom's taxonomy as a learning tool." *Journal of Management Education*, 27(5), 533-555 <https://doi.org/555.10.1177/1052562903252515>

Chickerur, S., Kumar, A. 2012. *Designing Outcome-Based Curriculum for Industry-Relevant Courses in Engineering Education: Integrating Social Networking, Information and Communication Technology, Modified Bloom's Taxonomy, and Student Personality Types*. In *Increasing Student Engagement and Retention Using Social Technologies* (pp. 159-178). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2044-9968\(2012\)000006B008](https://doi.org/10.1108/S2044-9968(2012)000006B008).

Ellström, P-E., dan Kock, H. 2008. *Competence Development In The Workplace: Concepts, Strategies and Effects*. Asia Pacific Education Review.

Enghoff, Henrik. 2009. "What is Taxonomy", *Soil Organisms*, Volume 81 (3) 2009. <http://id.wikipedia.org/wiki/Taksonomi>

Fonseca, Amorim, G., Balestrassi, P. P., Sawhney, R., de Oliveira-Abans, M., & Ferreira da Silva, D. L. 2018. "Six Sigma learning evaluation model using Bloom's Taxonomy." *International Journal of Lean Six Sigma*, 9(1), pp. 156-174. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-01-2017-0006>.

Gomes, Cardoso Faustino. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

Haeli. 2020. "Memahami Analisis Kebutuhan dan Pelatihan." *MEMAHAMI ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN* || Oleh : HAEI., SE., M.Ak – BPSDMD (ntbprov.go.id), diakses pada 12 Desember 2022.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. 2012. "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms." *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>.

Kusumastuti, D. 2004. *Implementasi SDM Berbasis Kompetensi- Pengukuran Kebutuhan Kompetensi Jabatan*. Lembaga Manajemen Pemerintahan Daerah. Bandung.

Nafiati, Dewi Amaliah. 2021. "Revisi Taksonomi Bloom: Kognitif, Afektif, dan Psikomotorik." *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*. Vol. 21. No. 2. Hal. 151-172, DOI: 10.21831/hum.v21i2.29252.

Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Noe, Raymond. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat

Nugroho, Alih Aji & Yusuf, Rima Ranintya. 2021. *Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN di Era Disrupsi*. dalam Suryanto, Adi (ed). 2021. *Antologi Pengembangan Kompetensi ASN: Teori, Kebijakan dan Praktik*. Jakarta: Asosiasi Profesi Widyaaiswara Indonesia.

Nugroho, Yudistira Adi. 2020. "Analisis Kebutuhan Diklat" <https://kkp.go.id/brsdm/bdasukamandi/artikel/17032-analisis-kebutuhan-diklat>, diakses pada 30 November 2022.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

Prayitno, Widodo dan Suprpto. 2002. "Standarisasi Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Menuju Era Globalisasi Global." *Seri Kertas Kerja*. Volume II Nomor 05, Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN, Jakarta.

Robbani, H., Megayanti, W., & Rosadi, N. 2020. Strategy for Implementing Certification Development of Vocational School Graduates According to Inpres No. 9/2016. JUDICIOUS, 1(1), 48–54.

Senge, P. et. al. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999) *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York: Doubleday/Currency).

Setiadiputra, Yudhy. 2017. “Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah.” SAWALA Vol 5 No 1 April 2017, 16-22.

Setiarso, B. dkk, 2012. *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.

Sikora, U. S. 2013. *Reducing Competence Gap And The Interprise’s Effectiveness*. Maria Curie-Sklodowska University, Poland

Spencer, L. M. & Signe M. Spencer. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.

Sulistyo, Agustinus. dkk. 2021. *Arah dan Strategi Pengembangan Kompetensi ASN di Indonesia*. Laditri Karya: Sumatera Selatan.

Wahyudianto, Agus. dkk. 2019. *Kajian Penyusunan Kamus dan Standar Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan*. Lembaga Administrasi Negara.

Zarandi, M. F. & Fox, M. S. 2012. *Reasoning about Skills and Competencies*. University of Toronto, Toronto, Canada.

Biodata Penulis



Budi Fernando Tumanggor, S.S., MBA. adalah seorang Dosen Lektor di Politeknik STIA LAN Jakarta, dan saat ini dipercaya untuk mengemban tugas sebagai Ketua Prodi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA) di kampus yang berada di bawah naungan Lembaga Administrasi Negara (LAN) tersebut. Sebagaimana nama Prodi yang menjadi home base-nya beliau memiliki spesialisasi dan kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur. Lahir di Medan, tanggal 23 Januari 1983, menyelesaikan pendidikan Sarjana pada tahun 2008 di Fakultas Teologi, Sekolah Tinggi Filsafat Driyarkara Jakarta, dan menyelesaikan pendidikan Magister di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi pada tahun 2011 di Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Beliau sebelumnya sudah berkarier di beberapa perusahaan swasta dan BUMN dari sejak 2011 sampai dengan 2017 di bidang SDM sebagai HR Manager sampai akhirnya mulai berkarier sebagai PNS di LAN sejak tahun 2018. Sesuai dengan bidang kepakaran dan spesialisasi yang dimiliki beliau ada beberapa pelatihan dan sertifikasi kompetensi yang sudah beliau raih sampai saat ini diantaranya: Certified Human Resource Manager dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP), Pelatihan Manajemen Kinerja dan Manajemen Talenta dari Kedai Karir, Pelatihan Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI), dan lain sebagainya. Beliau juga aktif dalam kegiatan beberapa organisasi praktisi Sumber Daya Manusia yang ada di Indonesia misalnya: One HR, FTHR, GNIK dan KPHRI. Selama berkarier sebagai Dosen selain menjalankan tugas Tridharma

Perguruan Tinggi (Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat) beliau juga terlibat aktif sebagai Evaluator Pelayanan Publik mewakili LAN atas permintaan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dari tahun 2018 sampai saat ini. Selain itu, beliau terlibat dalam beberapa proyek kerja bersama dengan Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah diantaranya Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi, Kemenkumham, Pemerintah Provinsi Riau, Pemerintah Provinsi Lampung, Pemerintah Kota Yogyakarta dan sebagainya. Beliau dapat dihubungi lebih lanjut melalui email tumanggor23@gmail.com atau di nomor 081297510532.



Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur, Politeknik STIA LAN Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Fisika di Universitas Padjajaran. Sejak lulus jenjang Magister pada tahun 2012, penulis aktif sebagai akademisi dengan fokus penelitian di bidang Manajemen Kinerja, Budaya Organisasi, Perencanaan SDM, Pelatihan dan Pengembangan SDM.



Saut Gracer Sijabat

Dosen Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta. Penulis merupakan salah satu Dosen Tetap di Politeknik STIA LAN Jakarta. Menamatkan pendidikan Sarjana Psikologi di Universitas Sumatera Utara pada tahun 2009, dan pada tahun 2016 menyelesaikan program Magister Manajemen dari Universitas Mercu Buana Jakarta. Memiliki pengalaman kerja sebagai praktisi SDM selama lebih dari 10 tahun dan memiliki ketertarikan isu riset berkaitan dengan Psikologi Industri/ Organisasi, Manajemen SDM, dan Manajemen Strategik.



Rima Ranintya Yusuf

Adalah dosen tetap Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA) Politeknik STIA LAN Jakarta. Awardee ASEAN Youth Exchange Program Tahun 2011. Lulusan Program Sarjana dan Magister Manajemen dan Kebijakan Publik Fisipol UGM ini memiliki minat riset pada isu-isu terkait manajemen SDM, pengembangan organisasi, perilaku organisasi, transformasi digital, pemasaran sektor publik dan manajemen bencana. Beberapa hasil penelitian yang dilakukan telah diterbitkan dalam bentuk buku, book chapter, jurnal nasional dan internasional. Diskusi dan korespondensi dapat dilakukan melalui email rima.ranintya@stialan.ac.id. atau rimaranintya90@gmail.com



Galuh Pancawati

Adalah Dosen Tetap pada Politeknik STIA LAN Jakarta. Galuh merupakan lulusan sarjana Administrasi Negara pada Universitas Sebelas Maret Surakarta tahun 2013, dan mendapatkan gelar Magister bidang Administrasi Publik pada Universitas Sebelas Maret Surakarta pada tahun 2016. Fokus kajian risetnya berkaitan dengan isu-isu kebijakan publik, pelayanan publik dan juga gender.