



MODUL PELATIHAN FUNSIONAL PERANCANG PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN AHLI PERTAMA

PERKEMBANGAN TUNTUTAN KOMPETENSI DAN PROFESI APARATUR SIPIL NEGARA

Penulis:

Victor Stanny Hamonangan, S.H., M.Hum.

Yulanto Araya, S.H., M.H.

Dwi Retnaningtyas, S.H.

Rina Limiati, S.E.



**KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTORAT JENDERAL PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA HUKUM DAN HAM
TAHUN 2022**



MODUL
PELATIHAN FUNGSIONAL PERANCANG
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN AHLI PERTAMA

PERKEMBANGAN TUNTUTAN
KOMPETENSI DAN PROFESI
APARATUR SIPIL NEGARA

Penulis:

Victor Stanny Hamonangan, S.H., M.Hum.

Yulanto Araya, S.H., M.H.

Dwi Retnaningtyas, S.H.

Rina Limiati, S.E.



BPSDM KUMHAM PRESS

**MODUL PELATIHAN FUNGSIONAL PERANCANG
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN AHLI PERTAMA**

**PERKEMBANGAN TUNTUTAN KOMPETENSI DAN
PROFESI APARATUR SIPIL NEGARA**

Penulis:

Victor Stanny Hamonangan, S.H., M.Hum.
Yulanto Araya, S.H., M.H.
Dwi Retnaningtyas, S.H.
Rina Limiati, S.E.

Penerbit :

BPSDM KUMHAM Press
Jl. Raya Gandul No. 4 Kec. Cinere - Kota Depok
Telp. +62 217540123
Email humas.bpsdmkumham@gmail.com

Distributor Tunggal :

CV. Alnindra Putra Perkasa
Jl. KH. M. Usman No. 8B, Kukusan, Kota Depok
Email cv.alnindraputraperkasa@gmail.com

Cetakan Pertama, Agustus 2022

Hak Cipta © dilindungi Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA SAMBUTAN

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan telah terselesaikan. Pedoman ini merupakan upaya yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM dalam melengkapi serangkaian kegiatan dalam rancangan pelatihan bagi para Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan guna meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

Pedoman ini merupakan hasil sinergi antara Unit Pembina Jabatan Fungsional dengan Penyelenggara Pelatihan, sehingga keberadaannya dapat mendukung kelancaran dalam proses penyelenggaraan Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan. Diharapkan Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan ini menjadi pembelajaran bagi para peserta dalam menambah pengayaan materi dan peningkatan kemampuan baik bagi individu maupun organisasi dalam konteks pengembangan kompetensi yang sejalan dengan visi dan misi Corporate University.

Dalam kesempatan ini, kami atas nama Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak atas dukungan dan kontribusinya dalam penyelesaian pedoman ini. Segala kritik dan saran sangat kami harapkan guna peningkatan kualitas Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan ini. Semoga pedoman ini

dapat berkontribusi positif bagi para penggunanya dan para pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Salam Pembelajar.

Depok, Agustus 2022
Kepala Badan Pengembangan
Sumber Daya Manusia Hukum
dan Hak Asasi Manusia,



Ditandatangani secara elektronik oleh :

Dr. Asep Kurnia

NIP. 19661119 198603 1 001

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikat Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara
Keaslian dokumen dapat dicek melalui tautan <https://bsre.bssn.go.id/verifikasi>

KATA PENGANTAR

Peraturan Perundang-undangan merupakan instrumen kebijakan guna mendorong terwujudnya pembangunan nasional Indonesia yang merupakan bagian dari sistem hukum nasional. Indonesia sebagai sebuah negara hukum menempatkan Peraturan Perundang-undangan dalam posisi strategis sebagai landasan formal pengambilan kebijakan dan penyelenggaraan pemerintahan secara nasional. Lahirnya Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan tidak dapat dipisahkan dari tujuan yang ingin dicapai oleh Indonesia sebagai sebuah negara hukum untuk menciptakan standar dan tertib hukum Pembentukan Peraturan Perundang-undangan agar dihasilkan Peraturan Perundang-undangan yang harmonis dan utuh demi terwujudnya pembangunan nasional yang memberikan kepastian hukum dan menghormati prinsip-prinsip hak asasi manusia.

Pembentukan Peraturan Perundang-undangan tidak dapat dipisahkan dari Perancang Peraturan Perundang-undangan dalam proses pembentukannya yang dapat mempengaruhi kualitas sebuah peraturan perundang-undangan. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 dalam ketentuan Pasal 98 dan Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2015 memuat pengaturan mengenai keikutsertaan Perancang Peraturan Perundang-undangan dalam setiap tahapan Pembentukan Peraturan Perundang-undangan dan penyusunan instrumen hukum lainnya. Peran yang diberikan oleh Perancang Peraturan Perundang-undangan bertujuan mengawal Peraturan Perundang-undangan dalam setiap tahapan pembentukannya baik

di pusat maupun di daerah agar dapat dihasilkan Peraturan Perundang-undangan yang berkualitas, aspiratif, dan responsif selaras dengan sistem hukum dan tujuan pembangunan nasional secara menyeluruh.

Mengingat pentingnya peran yang dimiliki oleh Perancang Peraturan Perundang-undangan dalam Pembentukan Peraturan Perundang-undangan dan penyusunan instrumen hukum lainnya sebagai pelaksanaan tugas dalam jabatannya diperlukan dengan peningkatan kompetensi. Salah satu upaya yang dilakukan untuk terwujudnya peningkatan kompetensi Perancang Peraturan Perundang-undangan adalah melalui Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama berbasis kompetensi yang berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Kurikulum Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan, agar dapat dihasilkan Perancang Peraturan Perundang-undangan yang profesional dan memiliki kompetensi dalam bidangnya.

Modul ini merupakan modul yang dihasilkan dari penyempurnaan kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Calon Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan yang diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 19 Tahun 2015 tentang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Calon Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan, yang telah disesuaikan dengan perkembangan Pembentukan Peraturan Perundang-undangan dan penyusunan instrumen hukum lainnya dan peranan Perancang Peraturan Perundang-undangan dalam Pembentukan Peraturan Perundang-undangan dan penyusunan instrumen hukum lainnya. Modul ini diharapkan dapat memberikan

ilmu yang bermanfaat bagi Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama dalam memahami Peraturan Perundang-undangan baik dari segi teori maupun praktik. Di samping mempelajari modul secara menyeluruh, Peserta juga disarankan dapat mengembangkan pemahaman melalui sumber-sumber belajar lain di luar modul. Semoga modul ini dapat dimanfaatkan dan membantu dalam proses pembelajaran, baik oleh peserta, widyaiswara, pengajar, atau fasilitator.

Harapan kami semoga melalui Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama dapat dihasilkan para lulusan Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama yang memiliki kompetensi dan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional dalam Pembentukan Peraturan Perundang-undangan dan penyusunan instrumen hukum lainnya.

Jakarta, Agustus 2022

Plt. Direktur Jenderal

Peraturan Perundang-undangan

Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia



Ditandatangani secara elektronik oleh :

Dr. Dhahana Putra

NIP. 196909091993031001

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA SAMBUTAN	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat	3
C. Durasi Pembelajaran.....	4
D. Hasil Belajar.....	4
E. Indikator Hasil Belajar.....	4
F. Keterkaitan dengan Modul	5
G. Materi Pembelajaran	5
H. Petunjuk Teknis Belajar.....	6
BAB II KOMPETENSI, PROFESI, DAN JENIS KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA.....	7
A. Pengertian Kompetensi Aparatur Sipil Negara	7
B. Pengertian Profesi Aparatur Sipil Negara	9
C. Jenis Kompetensi Aparatur Sipil Negara.....	11
D. Rangkuman.....	13
E. Latihan	14
F. Diskusi	14
BAB III PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA	15

A. Konsep Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara	15
B. Arah Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.....	18
C. Bentuk Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.....	23
D. Rangkuman	27
E. Latihan.....	27
F. Diskusi.....	27
 BAB IV IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI	
APARATUR SIPIL NEGARA.....	29
A. Implementasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.....	29
B. Rangkuman.....	32
C. Latihan.....	32
D. Diskusi.....	32
 BAB V PENUTUP	33
A. Simpulan	33
B. Dukungan Hasil Belajar.....	34
C. Tindak Lanjut.....	34
D. Penilaian Peserta	34
 KUNCI JAWABAN LATIHAN	35
DAFTAR PUSTAKA.....	38
GLOSARIUM.....	40

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Diketahui bahwa negara ini memiliki konsep Aparatur Sipil Negara yang telah ditaur dalam peraturan perundang-undangan sebagai hukum positif yang mengatur mengenai Aparatur Sipil Negara. Tentunya sebagai produk yang diatur oleh negara terdapat sisi peran yang amat penting diantaranya dalam rangka menciptakan masyarakat yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat secara adil dan merata. Aparatur Sipil Negara diharapkan dapat menjaga menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Tahun 1945. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia.

Berbagai tantangan yang dihadapi oleh aparatur sipil negara dalam mencapai tujuan tersebut semakin banyak dan berat, baik berasal dari luar maupun dalam negeri yang menuntut aparatur sipil negara untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Perkembangan yang ada baik dari sisi teknologi komunikasi dan transportasi menjadikan aksesibilitas semakin mudah untuk berhubungan dari suatu negara ke negara lain, globalisasi ekonomi menjadi semakin nyata yang ditandai dengan persaingan yang tinggi di tingkat internasional. Ketentuan-ketentuan yang berlaku secara internasional harus dapat diikuti oleh birokrasi kita dengan baik jika kita ingin dapat memenangkan persaingan tersebut.

Namun dalam kenyataannya birokrasi kita masih menjadi hambatan dalam pembangunan, yang ditandai dengan masih rendahnya kinerja pelayanan birokrasi dan masih tingginya angka korupsi di Indonesia. Hal ini tergambar dari beberapa laporan kinerja pemerintahan seperti The Global Competitiveness Report 2014-2015 (World Economic Forum, 2014) dimana Indonesia menempati peringkat 37 dari 140 negara dan kemudian peringkat indeks daya saing global Indonesia turun dari peringkat 45 dari 140 negara pada tahun 2018 menjadi peringkat 50 dari 141 negara pada tahun 2019. Selain itu, menurut laporan Bank Dunia melalui Worldwide Governance Indicators menunjukkan bahwa efektivitas pemerintahan (Government Effectiveness) Indonesia masih sangat rendah, dengan nilai indeks di tahun 2014 adalah – 0,01.

Selain itu Indeks Persepsi Korupsi (The Corruption Perceptions Index) Indonesia berdasarkan data dari Transparency International juga masih rendah, yaitu pada nilai indeks 34 (dari nilai indeks bersih korupsi 100) dan berada pada ranking 107 dari 175 negara pada tahun 2014. Sedangkan di tahun 2021, Indonesia berada pada nilai indeks 38 dan berada di urutan ke 96 dari 180 negara. Hal ini tentunya menjadi kendala karena pembangunan nasional dalam era persaingan global menuntut adanya birokrasi yang efisien, berkualitas, transparan, dan akuntabel, terutama terhadap prospek bidang investasi di Indonesia.

Selain menghadapi permasalahan internasional, birokrasi kita juga masih dihadapkan kepada permasalahan-permasalahan dalam negeri seperti pelayanan kepada masyarakat yang kurang baik dan politisasi birokrasi terutama terjadi semenjak era desentralisasi dan otonomi daerah, yang kadang dapat mengancam keutuhan persatuan dan kesatuan bangsa. Dengan kata lain birokrasi kita belum professional untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

Untuk mewujudkan birokrasi yang profesional dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, pemerintah melalui UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) telah bertekad untuk mengelola aparatur sipil negara menjadi semakin professional. Undang-undang ini merupakan dasar dalam manajemen aparatur sipil negara yang bertujuan untuk membangun aparat sipil negara yang memiliki integritas, profesional dan netral serta bebas dari intervensi politik, juga bebas dari praktek KKN, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat.

UU ASN mencoba meletakkan beberapa perubahan dasar dalam manajemen SDM. Pertama, perubahan dari pendekatan personel administration yang hanya berupa pencatatan administratif kepegawaian kepada human resource management yang menganggap ASN adalah sumber daya manusia dan sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai, dan dikembangkan dengan baik. Kedua, perubahan dari pendekatan closed career system yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, kepada open career system yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan. UU ASN juga menempatkan pegawai ASN sebagai sebuah profesi yang harus memiliki standar pelayanan profesi, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku profesi, pendidikan dan pengembangan profesi, serta memiliki organisasi profesi yang dapat menjaga nilai-nilai dasar profesi.

B. Deskripsi Singkat

Modul ini akan membahas tentang pengertian kompetensi, profesi dan jenis kompetensi aparatur, pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dan implementasi kompetensi aparatur sipil negara agar manajemen aparatur sipil Negara dapat mencapai tujuannya yaitu untuk menciptakan profesionalisme aparatur sipil negara.

C. Durasi Pembelajaran

Jumlah durasi dalam pembelajaran modul Pengembangan Kompetensi dan Profesi Aparatur Sipil Negara adalah 4 Jam Pembelajaran. Setiap 1 jam pembelajaran adalah selama 45 menit pelajaran.

Durasi waktu pembelajaran selama 4 jam pembelajaran dibagi menjadi 2 sesi dengan uraian sebagai berikut:

1. 2 jam pembelajaran sesi I membahas pengertian kompetensi, jenis kompetensi aparatur sipil negara, profesi aparatur sipil negara, pengertian pengembangan kompetensi, arah kebijakan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara, dan bentuk pengembangan kompetensi aparatur sipil negara secara terminologis dan konseptual menurut para ahli, dan peraturan perundang-undangan;
2. 2 jam pembelajaran sesi II membahas implementasi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara oleh Pemerintah.

D. Hasil Belajar

Setelah mengikuti mata Pelatihan ini, peserta diharapkan mampu memahami pengertian kompetensi dan profesi aparatur sipil negara, jenis kompetensi aparatur sipil negara, dan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara serta implementasi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara.

E. Indikator Hasil Belajar

Indikator pembelajaran di dalam modul ini berdasarkan tujuan pembelajaran dan berdasarkan pokok pembelajaran dalam silabus kurikulum. Indikator pada masing-masing pokok pembelajaran adalah sebagai berikut:

Pokok Pelajaran 1 Setelah mempelajari modul ini peserta diharapkan mampu menjelaskan mengenai pengertian kompetensi dan profesi aparatur sipil negara, jenis kompetensi aparatur sipil negara, dan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara.

Pokok Pelajaran 2 Setelah mempelajari modul ini peserta diharapkan mampu menjelaskan mengenai implementasi kompetensi aparatur sipil negara

F. Keterkaitan dengan modul

Dengan mempelajari modul pengembangan tuntutan kompetensi dan profesi aparatur sipil negara, peserta dapat memperkuat pemahaman mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengertian kompetensi dan profesi aparatur sipil negara, jenis kompetensi aparatur sipil negara, dan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara. Dengan mempelajari Modul ini, Peserta dapat memahami bagaimana arah kebijakan pemerintah dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dan implementasi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara.

Materi dalam Modul ini dapat menjadi dasar pemahaman teoritis peserta dalam mempelajari materi-materi lainnya pada kelompok dasar mengenai pola karir jabatan fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan.

G. Materi Pembelajaran

Modul ini adalah dasar untuk membangun pemahaman mengenai konsep kompetensi sebagai dasar teoritis dalam implementasi

pengembangan kompetensi aparatur sipil negara. Modul ini didasari oleh pemikiran bahwa pengembangan kompetensi aparatur sipil negara sebagai salah satu bagian dari pembinaan pola karir jabatan fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan dalam hal peningkatan kompetensi dan kapasitas pejabat fungsional dalam menjalankan tugas jabatan fungsionalnya melalui pengembangan kompetensi aparatur sipil negara.

Adapun materi pokok dan sub materi pembahasan pengembangan kompetensi dan profesi aparatur sipil negara pada modul ini meliputi pokok materi mengenai:

1. Pengertian kompetensi, profesi dan jenis kompetensi aparatur sipil negara
 - a. Pengertian Kompetensi ASN
 - b. Pengertian Profesi ASN
 - c. Jenis Kompetensi Aparatur Sipil Negara
2. Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara
 - a. Konsep Pengembangan Kompetensi ASN
 - b. Arah Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN
 - c. Bentuk Pengembangan Kompetensi ASN
3. Implementasi kompetensi aparatur sipil negara.

H. Petunjuk Teknis Belajar

1. Peserta yang akan mengikuti materi pembelajaran harus terlebih dahulu mengikuti materi pembelajaran Dinamika Kelompok (*Team Building*);
2. Peserta menambah wawasan melalui bahan referensi mengenai materi terkait (buku, jurnal, karya tulis ilmiah, dan sebagainya).

BAB II

KOMPETENSI, PROFESI DAN JENIS KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA

A. Pengertian Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam suatu organisasi karena dapat membawa suatu organisasi menjadi berhasil dan sukses. Untuk mencapainya, maka suatu organisasi membutuhkan sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi. Sumber daya manusia berkualitas ditentukan dari kompetensinya. Kompetensi akan mendorong seseorang memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi. (Sudarmanto, 2009)

Secara etimologis kata “kompetensi” berasal dari bahasa Inggris, “*competence*” atau “*competency*” yang memiliki arti kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Sementara menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian kompetensi adalah kecakapan, mengetahui, berwenang, dan berkuasa memutuskan atau menentukan atas sesuatu.

Merujuk pendapat para ahli, pengertian kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Stephen Robin, 2007:38);
2. Karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Mitrani, 1992 & Spencer & Spencer:1993);

3. Suatu karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektivitas performa, yang dapat dilihat dari perilaku, cara berpikir, dan gaya bertindak (Van Looy, Van Dierdonck, dan Gemmel, 1998:212)
4. Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik (Sedarmayanti:2008);
5. Faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja (Mangkunegara:2005);

Selain itu dalam Kamus Kompetensi Loma (1998) dan standar kompetensi dari International Labor Organization (ILO) menyebutkan perilaku kompetensi memiliki 3 (tiga) aspek meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.

Secara eksplisit, definisi kompetensi disebutkan dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, sikap/perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), dalam Pasal 1 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa definisi Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan dalam

melaksanakan tugas jabatan. Standar kompetensi jabatan merupakan persyaratan minimal yang harus dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. Standar kompetensi jabatan ASN merupakan gabungan kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan sosial kultural.

Dengan demikian, kompetensi mencakup melakukan sesuatu bukan hanya pengetahuan yang pasif. Kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan tetapi melakukan apa yang harus diketahui. Inti utama dari sistem kompetensi adalah sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu jabatan tertentu.

B. Pengertian Profesi Aparatur Sipil Negara

Terkait profesi ASN, perlu dipahami terlebih dahulu arti kata profesi dan ASN. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, profesi memiliki arti bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan dan sebagainya) tertentu. Sementara itu ASN secara umum dikenal sebagai istilah untuk kelompok profesi bagi pegawai-pegawai yang bekerja pada instansi Pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah. Namun pengertian ASN diatur dalam ketentuan Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyebutkan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Perlu dipahami ASN belum tentu PNS, sementara PNS sudah pasti ASN.

Lebih lanjut dalam Pasal 3 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, bahwa ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip:

1. nilai dasar;
2. kode etik dan kode perilaku;
3. komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik;
4. kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
5. kualifikasi akademik;
6. jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan
7. profesionalitas jabatan.

Untuk mewujudkan profesi ASN yang profesional dan kompetitif dalam melaksanakan tugas jabatannya pada instansi pemerintah, diperlukan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan dan perkembangan organisasi. Disamping itu, ASN memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan kompetensi dirinya termasuk mewujudkan kinerja terbaiknya bagi organisasi.

ASN merupakan faktor penting penggerak roda pemerintahan, sehingga kompetensinya diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Dalam Pasal 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, disebutkan definisi Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Lebih lanjut, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menjelaskan definisi Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah

warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sementara itu definisi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

C. Jenis Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Kompetensi yang harus dimiliki setiap pegawai ASN berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara terdiri atas:

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

Ketiga kompetensi dimaksud merupakan lingkup standar kompetensi jabatan ASN. Standar Kompetensi tersebut berdasarkan pada:

1. kamus kompetensi teknis yang ditetapkan Kementerian / Lembaga di bidang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Kementerian/Lembaga, contoh:
 - a. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menyusun kamus kompetensi teknis urusan bidang hukum dan hak asasi;
 - b. Kementerian Tenaga Kerja menyusun kamus kompetensi teknis urusan bidang ketenagakerjaan.
2. kamus kompetensi manajerial dan kamus kompetensi sosial Kultural jabatan aparatur sipil negara yang telah ditetapkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara;

Adapun kompetensi manajerial dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Integritas;
2. Kerja sama;
3. Komunikasi;
4. Orientasi oada hasil;
5. Pelayanan Publik;
6. Pengembangan Diri dan Orang Lain;
7. Mengelola Perubahan; dan
8. Pengambilan Keputusan.

Sedangkan kompetensi sosial kultural dimaksud adalah kompetensi yang harus dimiliki ASN sebagai Perekat Bangsa. Kompetensi ini sangat dibutuhkan ASN mengingat adanya perbedaan latar belakang budaya suku, agama/kepercayaan dan latar belakangnya

para ASN atau pegawai dengan masyarakat yang dilayani. Kemajemukan masyarakat Indonesia ini diharapkan tidak menjadi kendala bagi pegawai untuk memberikan pelayanannya. Hal-hal yang perlu dipahami pada kompetensi ini diantaranya:

1. Kemampuan dalam mempromosikan sikap toleransi, keterbukaan, peka terhadap perbedaan individu/ kelompok masyarakat,
2. kemampuan untuk 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 dan para pemangku kepentingan serta diantara para pemangku kepentingan itu sendiri.
3. Menjaga, mengembangkan, dan mewujudkan rasa persatuan dan kesatuan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara Indonesia.

Dalam rangka memiliki kompetensi yang sesuai dan tepat untuk menunjang tugas dan fungsi jabatan pegawai ASN, maka setiap instansi pemerintah harus menyusun standar kompetensi jabatan ASN untuk seluruh jabatan yang ada dalam organisasinya pada lingkup kewenangannya. Dengan demikian, pengembangan kompetensi yang diberikan sesuai dengan kompetensi yang harus dimiliki para ASN dan pada akhirnya para ASN dapat berkontribusi optimal dalam meningkatkan kinerja organisasinya.

D. Rangkuman

Kompetensi adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan. Sebagai dengan profesinya, ASN harus memiliki kompetensi yang

tepat yang dapat menunjang tugas dan fungsinya untuk berkontribusi optimal bagi kinerja organisasinya. Jenis kompetensi yang harus dimiliki setiap pegawai ASN terdiri atas:

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

E. Latihan

1. Jelaskan tentang pengertian pegawai ASN?
2. Jelaskan tentang pengertian kompetensi ASN?
3. Sebutkan jenis kompetensi yang harus dimiliki setiap ASN?

F. Diskusi

Coba Anda diskusikan kompetensi apa saja yang dibutuhkan dalam lingkungan instansi Anda!

BAB III

PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA

A. Konsep Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Setiap organisasi memerlukan sumber daya guna mencapai tujuan organisasi sehingga setiap organisasi harus memiliki sumber daya yang memadai, salah satu sumber daya yang penting adalah sumber daya manusia. Nawawi dalam Sulistiyan dan Rosiah (2003) memberikan pengertian sumber daya manusia yang meliputi tiga pengertian yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) didalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dengan demikian sumber daya manusia adalah sebagai penggerak, aset dan modal (non material/non finansial) di dalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Disamping itu, sumber daya manusia berperan sebagai subyek pelaksana kebijakan organisasi sekaligus pelaksana kegiatan operasional organisasi.

Setiap organisasi pastilah selalu ingin mencapai tujuan organisasi pada suatu periode tertentu. Oleh karena itu sangat penting untuk meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia agar organisasi dapat terus berkembang, tidak mengalami kemunduran dan mampu mengatasi segala hambatan dan tantangan dalam tuntutan zaman dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan kontribusi yang optimal pada organisasi adalah melalui pengembangan kompetensi pegawai.

Konsep pengembangan kompetensi pegawai menurut ahli sebagai berikut:

1. Menurut Hasibuan (2002:69) pengembangan kompetensi adalah segala upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai sumber daya manusia. Tujuan pengembangan kompetensi pegawai adalah untuk meningkatkan produktifitas kerja.
2. Prasetya dalam Kadarisman (2012) menjelaskan bahwa kata kunci dari pengembangan pegawai adalah rekayasa perilaku (*behavior engineering*). Lebih lanjut Kadarisman (2012) mengatakan pengembangan pegawai dapat dilakukan dengan memberikan beberapa aspek dari pekerjaan tersebut seperti: wewenang, *task variety*, *task identity*, *task significance*, *feedback*.
3. Smith (2000:2) menyatakan bahwa *development : the growth or realization of a person ability through conscious or unconscious learning*. Ini berarti pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan.

4. Menurut Spencer and Spencer (dalam Pasolong, 2007:93), kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) yakni *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran *threshold competencies*, dosen tersebut dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya, maka hal itu sudah masuk kategori *differentiating competencies*.
5. Menurut Mc Cleland (1997 : 217) bahwa kompetensi sebagai *individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation* (karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaan).

Merujuk beberapa pendapat diatas, dapat dipahami bahwa pengembangan kompetensi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas pegawai menyangkut peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta kematangan berpikir dalam melaksanakan pekerjaannya.

Schuler dan Jackson (1997:323) menekankan pengembangan pegawai merupakan kegiatan dalam rangka mempersiapkan para pegawai untuk kemajuan dikemudian hari. Kegiatan pengembangan juga menjamin pegawai memenuhi syarat untuk posisi yang mereka cita-citakan. Pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk

memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyarkan sehingga selaras dengan tujuan organisasi agar dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

ASN yang merupakan merupakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh negara. Untuk itu, pemerintah memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya yang dimiliki oleh negara dengan menggunakan secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah. Oleh karena itu, sebagai bentuk pengembangan kompetensi dalam rangka mendukung pelaksanaan tugasnya, ASN diberikan hak dan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan perencanaan pengembangan kompetensinya.

Dalam konteks ASN, pengembangan kompetensi ASN merupakan metode untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai agar dapat memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi sebagaimana telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

B. Arah Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

1. Penerapan Sistem Merit

Berdasarkan ketentuan Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit. Selanjutnya, Pasal 52 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menjelaskan bahwa manajemen ASN meliputi manajemen PNS dan manajemen PPPK.

Pengertian sistem merit dalam ketentuan Pasal 1 angka 22 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 disebutkan sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur dan kondisi kecacatan. Tujuan penerapan sistem merit adalah untuk memastikan jabatan di birokrasi pemerintah diduduki oleh orang-orang yang profesional, dalam arti kompeten dan melaksanakan tugas berdasarkan nilai dasar, kode etik dan perilaku. Sementara itu sistem merit mempunyai tujuan untuk:

- a. merekrut ASN yang profesional dan berintegritas, serta menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya;
- b. mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak;
- c. mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat; dan
- d. melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip sistem merit (nepotisme, primordialisme).

Sistem merit meliputi kriteria sebagai berikut:

- a. Seluruh Jabatan sudah memiliki standar kompetensi Jabatan;
- b. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
- c. Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;

- d. Memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
- e. Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
- f. Menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;
- g. Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
- h. Memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
- i. Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.

Prinsip sistem merit harus diterapkan oleh instansi pemerintah dalam pelaksanaan manajemen ASN seperti karier, pengembangan kompetensi, pola karir, mutasi dan promosi karena diharapkan dengan diterapkan sistem merit dapat menghasilkan sumber daya manusia aparatur yang kompeten dan profesional.

2. Manajemen Talenta

Salah satu konsep model pengembangan sumber daya manusia berdasarkan bakat atau talenta adalah manajemen talenta. Manajemen talenta dikembangkan oleh pemerintah sebagai upaya akselerasi pembangunan nasional. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS,

manajemen talenta merupakan salah satu sistem manajemen karir ASN dalam penerapan sistem merit yang harus dilaksanakan di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Berdasarkan ketentuan Pasal 2 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, Manajemen Talenta bertujuan untuk

- a. meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
- b. menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi (*core business*) dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional.
- c. mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karir talenta dalam rangka akselerasi pengembangan karir yang berkesinambungan.
- d. mewujudkan rencana suksesi (*succession planning*) yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit pada Instansi Pemerintah.
- e. memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan ASN yang tepat dengan jabatan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi.
- f. menyeimbangkan antara pengembangan karir ASN dan kebutuhan instansi

Selanjutnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 menyebutkan bahwa sistem manajemen talenta ASN meliputi tahapan akuisisi telenta, pengembangan telenta, retensi talenta, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi.

Akuisisi Talenta dilaksanakan melalui tahapan analisis jabatan kritikal, analisis kebutuhan talenta, penetapan strategi akuisisi, identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta, penetapan kelompok rencana suksesi, serta pencarian talenta melalui mekanisme mutasi antar instansi dan pertukaran pegawai melalui mekanisme penugasan khusus.

Pengembangan Talenta dilaksanakan melalui akselerasi karier, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualifikasi. Akselerasi karier dilaksanakan melalui penelusuran ASN potensial yang kemudian diberikan proses pembelajaran tertentu dan pelatihan-pelatihan tertentu yang didisain untuk dapat menyiapkan ASN yang potensial yang memiliki kompetensi yang tepat untuk menempati posisi tertentu dan mampu berkinerja tinggi. Pengembangan kompetensi talenta dilaksanakan melalui ASN *corporate university* dengan metode klasikal dan nonklasikal, pembelajaran di dalam dan luar kantor; dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya. Peningkatan kualifikasi talenta dilaksanakan melalui tugas belajar.

Retensi Talenta bertujuan untuk mempertahankan posisi talenta dalam kelompok rencana suksesi sebagai suksesor yang akan menduduki jabatan target melalui rencana suksesi, rotasi jabatan, pengayaan jabatan (*job enrichment*), perluasan jabatan (*job enlargement*), dan penghargaan.

Penempatan talenta dilaksanakan berdasarkan rencana suksesi dengan mengacu pada perumpunan berdasarkan kebutuhan strategis Instansi Pemerintah dan/atau arah pembangunan prioritas nasional jangka menengah dan jangka panjang. Penempatan talenta dapat dilakukan pada lintas Instansi Pemerintah, baik Pusat maupun Daerah, sesuai kebutuhan nasional atau instansi. Talenta yang termasuk dalam kotak 9 (sembilan) dapat ditempatkan secara langsung pada jabatan target.

Pemantauan talenta (*talent monitoring*) dilakukan pada tahap pengembangan, retensi, dan penempatan. Suksesor yang telah ditempatkan pada jabatan kritikal, dilakukan monitoring dan evaluasi selama 3 (tiga) tahun untuk dilakukan penempatan kembali dalam jabatan. Penempatan kembali dalam jabatan dapat berupa promosi atau penempatan jabatan lain yang setara sesuai dengan hasil evaluasi dan kebutuhan pengisian jabatan kritikal selanjutnya.

C. Bentuk Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Pengembangan kompetensi merupakan metode untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai agar dapat memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi. Berdasarkan ketentuan Pasal 70 ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi ASN merupakan hak ASN baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Lebih lanjut dijelaskan dalam Pasal 70 ayat (4) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, dalam mengembangkan kompetensi pegawai ASN, setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Dengan adanya rencana pengembangan kompetensi tersebut dapat dipetakan kebutuhan pengembangan pegawai sesuai dengan kebutuhan instansi dengan jalur yang sesuai sehingga pengembangan kompetensi pegawai di instansi diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pegawai dan meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS (untuk selanjutnya disebut PP Manajemen PNS) pada Pasal 203 disebutkan Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*).

Adapun bentuk pengembangan kompetensi berdasarkan ketentuan Pasal 210 dalam PP Manajemen PNS, terdiri atas:

- a. Pendidikan; dan/atau
- b. pelatihan.

Selanjutnya dijelaskan pula ketentuan Pasal 211 dalam PP Manajemen PNS, pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal dengan pemberian tugas belajar. Pemberian tugas belajar diberikan dalam rangka memenuhi

kebutuhan rencana strategis instansi, standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier.

Sementara itu, dijelaskan dalam ketentuan Pasal 212 untuk pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan nonklasikal. Bentuk pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal dilakukan paling kurang melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta

Diuraikan juga dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, bentuk pengembangan kompetensi 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;
- k. sosialisasi; dan/atau
- l. jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.

Selanjutnya diuraikan juga dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tersebut, bentuk pengembangan kompetensi dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas, paling sedikit melalui jalur:

- a. *coaching*;
- b. *mentoring*;
- c. *e-learning*;
- d. pelatihan jarak jauh;
- e. detasering (*secondment*);
- f. pembelajaran alam terbuka (*outbond*);
- 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;
- l. magang/praktik kerja; dan
- m. jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal lainnya.

Dalam pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PNS dalam bentuk pelatihan dapat dilaksanakan secara:

1. mandiri oleh unit kerja penyelenggara pelatihan di Instansi Pemerintah yang terakreditasi;
2. bersama dengan Instansi Pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pelatihan; atau
3. bersama dengan lembaga penyelenggara pelatihan independen yang terakreditasi.

D. Rangkuman

Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi merupakan penerapan sistem merit. Arti penting dari pengembangan kompetensi adalah untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai agar dapat memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi. Bentuk pengembangan kompetensi terdiri atas pendidikan dan/atau pelatihan. Selain itu ada bentuk pengembangan kompetensi yang dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas.

E. Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan sistem merit?
2. Apa saja bentuk pengembangan kompetensi ?
3. Sebutkan 4 (empat) pelaksanaan bentuk pengembangan kompetensi ASN melalui pelatihan?

F. Diskusi

Coba Anda diskusikan penerapan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan instansi Anda!

BAB IV

IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA

Kompetensi ASN menjadi faktor penting di dalam organisasi pemerintahan karena merupakan penggerak utama untuk mencapai tujuan organisasinya sehingga setiap pegawai harus memiliki kompetensi karena pegawai dengan kompetensi dibutuhkan untuk menjawab kebutuhan ASN yang profesional dan mampu menjawab tantangan global, kemajuan zaman dan ilmu pengetahuan dan teknologi.

A. Implementasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

ASN sebagai sumber daya manusia yang merupakan aset yang berharga bagi organisasi pemerintah, harus dikelola dengan baik karena sumber daya ASN dengan akal, pengetahuan dan kemampuan serta keterampilan yang dimilikinya sebagai potensi yang senantiasa perlu dikembangkan dan ditingkatkan untuk dapat digunakan sebesar-besarnya bagi kemajuan organisasi pemerintah.

ASN sebagai sebuah profesi bagi pegawai negeri (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Keduanya memang memiliki status kerja yang berbeda, tetapi memiliki kesamaan fungsi yaitu sama-sama sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat dan pemersatu bangsa. Oleh karenanya ASN perlu untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya secara berkelanjutan dan dijalankan secara lebih optimal guna meningkatkan kinerja organisasi dan mendukung tugas pemerintahan.

Sebagaimana diketahui dalam UU ASN disebutkan bahwa setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi dan setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja tahunan instansi masing-masing, tentunya ini mendasari pejabat pembuat kepegawaian pada setiap instansi pemerintah untuk menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, melaksanakan implementasi pengembangan kompetensi bagi ASN, dan melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi pegawai ASN. Rencana pengembangan kompetensi dituangkan dalam rencana kerja anggaran dalam rangka pengembangan karier pegawai.

Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di lingkungan kementerian, lembaga dan pemerintah daerah mengacu pada rencana pengembangan kompetensi program pengembangan kompetensi di instansinya masing-masing, yang dilaksanakan dalam bentuk pendidikan, dan/atau pelatihan. Kegiatan pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk pengembangan kompetensi yang memberi kontribusi pada peningkatan produktifitas, efektifitas, dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasinya.

Selain program pengembangan kompetensi di lingkungan kementerian, lembaga dan pemerintah, terdapat program pengembangan kompetensi tingkat nasional yang merupakan program prioritas nasional, dan program talenta untuk pegawai yang masuk dalam rencana suksesi (*talent pool*) yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pada proses pembelajaran pendidikan dan pelatihan pada umumnya sebagian besar dilakukan secara tatap muka. Namun kebutuhan kompetensi ASN terus berubah dan berproses mengikuti perkembangan jaman dan menyesuaikan tuntutan kebutuhan yang ada sebagai kunci keberhasilan birokrasi, sehingga perlu dilakukan terobosan-terobosan baru dalam rangka pengembangan kompetensi untuk menjawab kebutuhan tersebut. Pembelajaran pendidikan dan pelatihan telah diselenggarakan secara *blended learning* yang menggabungkan antara metode klasikal tatap muka dengan metode *virtual learning*, dan pembelajaran jarak jauh.

Setiap kementerian dan lembaga dalam menyusun strategi pengembangan kompetensi menerapkan pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*), merupakan strategi pengembangan kompetensi yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung kementerian dan lembaga dalam mencapai misinya untuk menyelenggarakan kegiatan yang mendorong pengembangan pengetahuan, kearifan serta pembelajaran individu dan organisasi. Pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi dilakukan melalui metode 70/20/10, adalah metode 70% pembelajaran dilakukan melalui pengalaman (*learning from experience*) misalnya pemberian tugas proyek, 20% pembelajaran dilakukan secara sosial (*learning from other*) misalnya *coaching*, mentoring, komunitas praktis, dan 10% pembelajaran formal di kelas (*structure learning*) misalnya workshop, seminar, *online learning* atau melakukan pelatihan.

Untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS berdasarkan Manajemen PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Perhitungan 1 (satu) jam pelajaran setara dengan 45 (empat puluh lima) menit pembelajaran.

B. Rangkuman

Pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di lingkungan kementerian, lembaga dan pemerintah daerah mengacu pada rencana pengembangan kompetensi program pengembangan kompetensi di instansinya masing-masing. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan yang dapat diselenggarakan secara *blended learning* yang menggabungkan antara metode klasikal tatap muka dengan metode *virtual learning*, dan pembelajaran jarak jauh. Strategi pengembangan kompetensi menerapkan pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*), dilakukan melalui metode 70/20/10.

C. Latihan

1. Bagaimana implementasi pengembangan kompetensi pegawai di instansi pemerintah?
2. Apakah yang dimaksud sistem pembelajaran terintegrasi?

D. Diskusi

Coba Anda diskusikan implementasi pengembangan kompetensi ASN di lingkungan instansi Anda yang sekiranya tepat dilakukan di Instansi masing-masing terutama untuk Perancang Peraturan Perundang-undangan!

BAB V PENUTUP

A. Simpulan

Kompetensi harus dimiliki oleh setiap unsur Aparatur Sipil Negara, dan terlebih kepada setiap pribadi Aparatur Sipil Negara. Kompetensi merupakan hal yang penting untuk dimiliki agar setiap Aparatur Sipil Negara dapat menyokong Negara menjadi Negara berkembang. Dapat dibayangkan bila negara tidak memiliki Aparatur Sipil Negara yang berkompeten dalam melaksanakan tugasnya.

Profesionalitas digambarkan dalam Kompetensi yang dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara. Maka Aparatur Sipil Negara yang berkompetensi menggambarkan Profesionalitas suatu negara dalam menjalankan penyelenggaraan negara.

Oleh karena itu Konsep Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara, Arah Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara, dan bagaimana Bentuk Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara suatu negara menjadi sangat berperan penting dalam peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negeranya.

Perumusan pengembangan kompetensi ASN secara ideal harus dapat menjawab kebutuhan ASN yang profesional. Pengembangan kompetensi dengan basis anggaran yang terbatas tidak lagi menjadi sebuah hambatan. Coaching atau mentoring di kalangan ASN dapat menjadi salah satu alternatif dalam pengembangan kompetensi sehingga kesejahteraan ASN dalam pemenuhan pengembangan kompetensi dapat terpenuhi.

B. Dukungan Belajar Peserta

Setelah mempelajari modul ini dan mengikuti pembelajaran dari pemateri peserta diharapkan membaca materi tambahan terkait manajemen sumber daya manusia, manajemen pengembangan kompetensi sumber daya, implemetasi kebijakan aparatur sipil negara, kebijakan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dan literatur lain yang terkait untuk memberikan pemahaman komprehensif kepada peserta mengenai pengembangan kompetensi dan tuntutan profesi aparatur sipil negara.

C. Tindak Lanjut

Hasil pembelajaran dari modul ini adalah peserta telah mampu memahami pengertian pengembangan kompetensi dan tuntutan profesi aparatur sipil negara. Selain itu peserta juga memahami pentingnya pengembangan kompetensi bagi aparatur sipil negara. Sebagai tindak lanjut dari pembelajaran maka perancang peraturan perundang-undangan aktif mendiskusikan pengembangan kompetensi yang perlu dilakukan di instansi masing-masing.

D. Penilaian Peserta

Penilaian peserta dapat diukur dari keaktifan dalam proses pembelajaran dengan mengedepankan pemahaman kepada peserta dan dari penilaian latihan dan diskusi dalam kegiatan pembelajaran dikelas oleh pengajar untuk mengukur pemahaman peserta terhadap materi.

KUNCI JAWABAN LATIHAN

BAB II

1. Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2. Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara adalah pengetahuan, keterampilan dan perilaku seorang ASN yang diamati diukur dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatan.
3. Jenis kompetensi yang harus dimiliki setiap pegawai ASN terdiri atas:
 - a. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan;
 - b. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi; dan
 - c. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi setiap pemegang Jabatan, untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

BAB III

1. Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur dan kondisi kecacatan
2. Bentuk pengembangan kompetensi terdiri atas pendidikan dan/atau pelatihan. Selain itu ada bentuk pengembangan kompetensi yang dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas.
3. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan nonklasikal. Bentuk pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Diuraikan juga dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, bentuk pengembangan kompetensi pelatihan klasikal diantaranya dilakukan melalui:
 - b. pelatihan struktural kepemimpinan.
 - c. pelatihan manajerial.
 - d. pelatihan teknis.
 - e. pelatihan fungsional.

BAB IV

1. implementasi pengembangan kompetensi pegawai pada instansi pemerintah meliputi:
 - a. pelaksanaan pengembangan kompetensi di lingkungan kementerian, lembaga dan pemerintah daerah mengacu pada

- rencana pengembangan kompetensi program pengembangan kompetensi di instansinya masing-masing, yang dilaksanakan dalam bentuk pendidikan, dan/atau pelatihan;
- b. program pengembangan kompetensi tingkat nasional yang merupakan program prioritas nasional;
 - c. program talenta untuk pegawai yang masuk dalam rencana suksesi (*talent pool*) yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*), merupakan strategi pengembangan kompetensi yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung kementerian dan lembaga dalam mencapai misinya untuk menyelenggarakan kegiatan yang mendorong pengembangan pengetahuan, kearifan serta pembelajaran individu dan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu S.P., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta PT. Bumi Aksara.
- Haris, Rillia Aisyah, 2017, Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Sumenep, *PUBLISIA (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*. Vol. 2, No. 2, <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkpp/article/download/1928/1310>
- Kadarisman, M, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, *Strategi dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*, Jakarta, 2017.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, *Arah Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN*, Tahun 2020.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Bandung:PT. Remaja RosdaKarya, 2017
- Sedarmayanti, 2009, *Manajemen SDM, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung:Refika Aditama.
- Sulistiani, Ambar Teguh dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003.
- Setiadiputra, Raden Yudhy Praditio, Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi

Pemerintah, BPSDM Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, *Jurnal SAWALA* Vol 5 1 April 2017, 16-22 p-ISSN 2302-2231, e-ISSN 2598-4039.

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

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

<https://www.ruangkerja.id/blog/metode-70-20-10>

GLOSARIUM

Kinerja	: sesuatu yang dicapai; prestasi yang diperlihatkan; hasil kerja
Talenta	: bakat atau kemampuan melakukan sesuatu
Klasikal	: proses pembelajaran secara bersama-sama di dalam kelas
Non klasikal	: proses pembelajaran yang dilakukan paling kurang melalui e-learning, bimbingan di tempat kerja, pelatihan di alam bebas, pelatihan jarak jauh dan/atau magang
Virtual	: tampil atau hadir dengan menggunakan perangkat lunak komputer; segala komunikasi yang dilakukan secara maya untuk terhubung dengan lawan bicara

