



# Pengembangan Kompetensi ASN Nasional

Pusat Pembinaan Program Dan Kebijakan Pengembangan  
Kompetensi ASN  
Kedeputian Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN  
Lembaga Administrasi Negara

2022

## Dokumen Pengembangan Kompetensi ASN Nasional

© Pusat Pembinaan Program & Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN,  
Lembaga Administrasi Negara (LAN), 2022

**Pengarah** | Muhammad Taufiq

**Penanggung Jawab** | Erna Irawati

**Editor** | Fani Heru Wismono

**Tim Penulis** | Fani Heru Wismono, Andhi Kurniawan, Riris Elisabeth, Teguh Henry P, Rizky Fitria, Maria Dewi Rosalina

**Tim Pendukung** | Meita Ahadiyah K, Siti Zakiyah, Adhani Abdullah, Bimo Prakoso, Ratno Budihartono, Anton SP, Felisia Vestina S, M Rezky AA, Danang DC, Sukasdi, Fitri Handayani, Martina Nafartilova S, Retno Triastuti, Mulia Ela S, Ryan Sanusi, Handini Mekkawati, Suwarna

**Desain Sampul** | Choirunnisa Amalia

### **Penerbit:**

Pusat Pembinaan Program & Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN  
Kedeputan Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN  
Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI)  
Jl. Veteran No.10, DKI Jakarta - 10110.

Cetakan pertama, Desember 2022

ix + 184

ISBN:

Hak cipta dilindungi undang-undang.

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

## SAMBUTAN

### KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



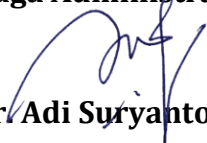
Visi Indonesia 2045 adalah mewujudkan Indonesia menjadi negara Berdaulat, Maju, Adil dan Makmur dengan indikator menjadikan Indonesia sebagai negara dengan pendapatan tinggi. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan perencanaan yang tepat dalam membangun institusi dengan peningkatan kualitas birokrasi menjadi salah satu agenda pokok.

Peningkatan kinerja birokrasi pemerintah didukung dengan memposisikan Aparatur Sipil Negara sebagai aset penting negara yang harus selalu dikelola dan dikembangkan kompetensinya sesuai dengan salah satu dari tujuh prioritas pembangunan dalam RPJMN 2020-2024 yaitu meningkatkan kualitas SDM yang berdaya saing.

Pengembangan Kompetensi SDM ASN memerlukan penataan secara holistik dan terstruktur untuk mempercepat akselerasi capaian tujuan pembangunan nasional. Peran LAN sangat krusial untuk berkontribusi dalam penataan pengembangan kompetensi ASN nasional.

Diperlukan strategi pengembangan kompetensi ASN agar kompetensi dan kapasitas para ASN dapat mumpuni selaras dengan target dalam dokumen rencana pembangunan nasional. Pada akhirnya diharapkan target dalam dokumen rencana pembangunan nasional baik jangka pendek, menengah dan panjang dapat tercapai sesuai dengan visi misi Pemerintah.

**Kepala  
Lembaga Administrasi Negara**

  
**Dr. Adi Suryanto, M.Si.**

## SAMBUTAN

### DEPUTI BIDANG KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN



Salah satu prioritas pembangunan dalam RPJMN 2020-2024 adalah peningkatan kualitas SDM yang berdaya saing. Prioritas itu menyiratkan bahwa kunci keberhasilan dari pembangunan negara Indonesia berada pada bidang sumber daya manusia (SDM).

SDM aparatur Indonesia merupakan penggerak pembangunan yang strategis. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN), jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia per Juni 2022 mencapai 3.992.766 orang. Jumlah tersebut terdiri dari sebanyak 963.171 (24%) pegawai yang bekerja di instansi pemerintah pusat, dan 3.029.595 (76%) pegawai yang bekerja di instansi pemerintah daerah. Peran PNS sangat dibutuhkan untuk menjamin perencanaan pembangunan di semua wilayah dan harus dioptimalkan untuk mencapai program Presiden Joko Widodo, yang concern terhadap kemajuan SDM ASN.

Kunci ASN yang berdaya saing dan mempunyai talenta yang potensial bergantung pada Manajemen dan Perencanaan Pengembangan Kompetensi ASN yang berkualitas. Hal itu diharapkan dapat mendukung tujuan organisasi dan prioritas pembangunan nasional. Di samping itu, era disrupsi menuntut ASN harus bergerak fleksibel dan mampu cepat merespon setiap perubahan di dalam organisasi.

Arah percepatan kebijakan strategis dalam pengembangan kompetensi ASN harus segera dilakukan oleh semua elemen pemerintah. Salah satunya

adalah basis data yang komprehensif melalui penyusunan Dokumen Pengembangan Kompetensi ASN Nasional.

Kegiatan penyusunan Dokumen Pengembangan Kompetensi ASN Nasional dapat menjadi acuan semua pemangku kepentingan untuk menata kembali sektor unggulan dan sektor penunjang dalam jangka waktu yang ditentukan.

**Deputi Bidang  
Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN**



**Dr. Muhammad Taufiq, DEA.**

## KATA PENGANTAR

### KEPALA PUSAT PEMBINAAN PROGRAM & KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN



Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan YME atas perkenan-Nya sehingga kegiatan Penyusunan Dokumen Pengembangan Kompetensi ASN Nasional dapat disusun dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Penyusunan Dokumen Pengembangan Kompetensi ASN Nasional bertujuan untuk merumuskan pengembangan kompetensi ASN Nasional secara utuh dan sesuai dokumen perencanaan nasional. Dokumen ini dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan pengembangan kompetensi nasional pada berbagai periode, baik jangka pendek (2022-2024), jangka menengah (2024-2030), dan jangka panjang (2030-2045). Dokumen ini akan bersifat dinamis dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan strategis di masa mendatang.

Kegiatan penyusunan Dokumen Pengembangan Kompetensi telah melakukan penggalan data di 8 (delapan) lokus yaitu Pemerintah Provinsi Bali, D.I. Yogyakarta, Nusa Tenggara Barat, Papua, Kepulauan Riau, Banten, Sulawesi Utara dan Kalimantan Selatan yang mewakili representasi koridor wilayah sesuai dengan RPJMN 2020-2024. Output kegiatan ini adalah Dokumen rencana pengembangan kompetensi nasional yang menjadi dasar bagi pelaksanaan pengembangan kompetensi nasional sebagai upaya dalam mendukung dan mengakselerasi pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Proyeksi karakter SDM ASN secara utuh menjadi tujuan perumusan dokumen pengembangan kompetensi ASN Nasional. Pembentukan karakter atau profil SDM ASN yang dimaksud adalah Smart ASN (2024), Robust & Inclusive ASN (2030), dan Competitive ASN (2045), yang disesuaikan dengan target dalam dokumen pembangunan nasional.

Dokumen rencana pengembangan kompetensi nasional ini merupakan bentuk pertanggungjawaban Pusat Pembinaan Program dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN - Lembaga Administrasi Negara atas pelaksanaan kegiatan Penyusunan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di semua Kementerian/Lembaga/Daerah (K/L/D), disusun berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas serta sebagai bagian dari tertib administrasi dan tata kelola yang baik sehingga dapat dimanfaatkan untuk pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi. Kami sampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada seluruh instansi yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan ini.

Semoga dokumen pengembangan kompetensi ASN nasional ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dengan harapan dapat mempresentasikan informasi yang berguna bagi kami dan *stakeholders* sebagai pedoman pengembangan kompetensi ASN secara nasional.

**Kepala Pusat Pembinaan Program dan  
Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN,**



**Dr.Tr. Erna Irawati, S.Sos, M.Pol.Adm.**

## **RINGKASAN EKSEKUTIF (EXECUTIVE SUMMARY)**

Dokumen pengembangan kompetensi ASN Nasional bertujuan untuk merumuskan pengembangan kompetensi ASN Nasional secara utuh dan sesuai dokumen perencanaan nasional. Dokumen Pengembangan Kompetensi ASN Nasional akan dijadikan dasar rujukan bagi pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN nasional sebagai upaya dalam mendukung dan mengakselerasi pencapaian tujuan pembangunan nasional. Selain itu, dokumen ini juga dapat menjadi rujukan bagi lembaga – lembaga penyalur dana beasiswa ASN seperti : LPDP, dan Pusdiklatren Bappenas dalam memberikan beasiswa studi lanjut kepada para penerima beasiswa ASN.

Dalam perumusan dokumen pengembangan kompetensi ASN Nasional ini, telah memproyeksikan arah pengembangan kompetensi ASN nasional yang mampu menjawab berbagai tantangan zaman sesuai dengan kebutuhannya. Arah pengembangan kompetensi ASN nasional dimaksud, antara lain : Smart ASN (2024), Robust & Inclusive ASN (2030), dan Competitive ASN (2045). Diharapkan seluruh ASN apapun jabatan yang diampunya memiliki karakter / profil sesuai dengan proyeksi dimaksud. Kebutuhan kompetensi ASN Nasional kedepan didasarkan pada dokumen perencanaan nasional antara lain : jangka pendek (Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2024 dan RPJMN 2020-2024 termasuk Reformasi Birokrasi tematik hingga 2024), jangka menengah (Dokumen Tujuan Pembangunan Berkelanjutan / SDGs 2030), dan jangka panjang (Dokumen Visi Indonesia 2045). Di dalam ketiga dokumen dimaksud, ditetapkan ada 3 (tiga) pilar pembangunan sebagai basis pembangunan nasional, yakni : Sektor Unggulan, Sektor Penunjang dan Potensi Kewilayahan.

Strategi pengembangan kompetensi ASN Nasional disesuaikan dengan rumpun, jenis, jalur dan bentuk pengembangan kompetensi yang tertuang dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Sehingga kejelasan arah dan bentuk pengembangan kompetensi ASN Nasional dijelaskan secara rigid melalui pendidikan, pelatihan dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya yang sesuai dengan pemenuhan kompetensi ASN.

Dokumen ini bersifat dinamis dapat terus berkembang (*living document*) dikemudian hari yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan strategis di masa mendatang.

## DAFTAR ISI

<b>SAMBUTAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA.....</b>	<b>ii</b>
<b>SAMBUTAN DEPUTI BIDANG KEBIJAKAN BANGKOM ASN .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR KEPALA P3K BANGKOM ASN .....</b>	<b>v</b>
<b>RINGKASAN EKSEKUTIF.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II URGENSI PENGEMBANGAN SDM ASN NASIONAL .....</b>	<b>13</b>
<b>BAB III ARAH PEMBANGUNAN NASIONAL DAN ARAH PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN NASIONAL.....</b>	<b>35</b>
<b>BAB IV KEBUTUHAN KOMPETENSI ASN NASIONAL .....</b>	<b>86</b>
<b>BAB V STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN NASIONAL .....</b>	<b>140</b>
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>182</b>
<b>REFERENSI .....</b>	<b>183</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pemerintah melalui Kementerian PPN/BAPPENAS pada tahun 2019 telah menyusun dokumen Visi Indonesia 2045 dengan harapan pada seratus tahun peringatan kemerdekaan, Indonesia telah menjadi negara Berdaulat, Maju, Adil dan Makmur. Visi tersebut dijabarkan dengan beberapa indikator yakni negara pendapatan tinggi dan salah satu negara dengan produk domestik bruto (PDB) terbesar ke-5 di dunia, melalui skenario tinggi dengan rata-rata 5,7 % pertumbuhan ekonomi per tahunnya, pendapatan per kapita Indonesia mencapai US\$ 23.199, kemiskinan mendekati angka 0 %, gini ratio turun ke angka ideal 0,34, kontribusi luar Jawa menjadi 48,2%, dan Kawasan Timur Indonesia (KTI) menjadi 25,1% terhadap perekonomian nasional, dan keluar dari jebakan pendapatan kelas menengah (*middle income trap*) pada tahun 2036. Untuk mencapai visi pembangunan nasional dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan di atas, maka pembangunan institusi dengan pematapan birokrasi menjadi salah satu agenda pokok.

Di sisi lain, Pemerintah Republik Indonesia juga turut menyatakan komitmen atas agenda *Sustainable Development Goals /* SDGs (Tujuan Pembangunan Berkelanjutan) yang menjadi peta jalan agenda pembangunan global sampai tahun 2030 melalui 17 tujuan (*goals*). Keterlibatan nyata dari Indonesia terhadap konseptualisasi kerangka kerja hingga pembiayaan implementasi agenda SDGs sudah dimulai sejak tahun 2012 diantaranya: anggota *Co-Chair High Level Panel of Eminent Person*; salah satu Co-Chair dalam penyusunan

konsep Kerjasama Global (*Global Partnership*); salah satu dari 30 negara yang menjadi anggota *Open Working Group* (OWG) on SDG; dan Forum Tenaga Ahli (*Expert Forum*) penyusunan Konsep Pembiayaan Pembangunan Berkelanjutan hingga mainstreaming SDGs di dalam negara – negara anggota G20 dimana tahun 2022 ini Indonesia sedang memegang Presidensi G20.

Dari perkembangan implementasi masing-masing 17 *goals*-nya, sampai dengan tahun 2021 belum ada satupun yang berada pada kategori hijau atau disebut dengan *Goal Achievement*. Pada Tabel 1 di bawah terlihat bahwa sembilan *goal* masih pada kategori merah atau *Major Challenges*, yakni *hunger, health, water and sanitations, innovation and infrastructure, inequalities, sustainable cities and communities, life below water, life on land*, dan *peace and justice*. Lima goal mengalami stagnasi, yakni: *sustainable cities and communities, climate action, life below water, life on land*, dan *partnership for the goals*. Pekerjaan rumah yang sangat besar menunggu pemerintah Indonesia untuk dapat mengakselerasi pencapaian agenda SDGs yang tinggal hanya kurang dari satu dekade lagi.

**Tabel 1.1** Pencapaian Implementasi 17 Goals SDGs di Indonesia.

Goals	Implementation	Trend	Legends
1. No Poverty	orange	↗	green Goal Achievement
2. No Hunger	red	↗	yellow Challenges remain
3. Good Health	red	↗	orange Significant challenges
4. Quality Education	yellow	↑	red Major challenges
5. Gender Equality	orange	↗	
6. Clean Water and Sanitations	red	↑	↑ On track or maintaining achievement

7. Renewable Energy	orange	↗	↗	Moderately Increasing
8. Good Jobs and Economic Growth	orange	↑	→	Stagnating
9. Innovation and Infrastructure	red	↗	↓	Decreasing
10. Reduce Inequalities	red			
11. Sustainable Cities and Communities	red	→		
12. Responsible Consumption	yellow			
13. Climate Action	yellow	→		
14. Life Below Water	red	→		
15. Life on Land	red	→		
16. Peace and Justice	red	↗		
17. Partnership for the Goals	orange	→		

Sumber: Sekretariat SDGs Nasional Bappenas, 2021

Kepala negara dan pemerintahan yang menyepakati SDGs, termasuk Indonesia, telah meneguhkan komitmen bersama untuk menghapuskan kemiskinan, menghilangkan kelaparan, memperbaiki kualitas kesehatan, meningkatkan pendidikan, dan mengurangi ketimpangan. Agenda pembangunan ini juga menjanjikan semangat bahwa tidak ada seorangpun yang akan ditinggalkan. Dijelaskan bahwa setiap orang dari semua golongan akan ikut melaksanakan dan merasakan manfaat SDGs, dengan memprioritaskan kelompok-kelompok yang paling termarginalkan<sup>1</sup>. Semangat inklusivitas dalam agenda SDGs ini sejalan dengan agenda pembangunan nasional yang

<sup>1</sup> Panuluh, S., & Fitri, M.R.: Perkembangan Pelaksanaan Sustainable Development Goals (SDGs) di Indonesia. September 2015-September 2016. pp. 1-25. International NGO Forum on Indonesia Development, IDN (2016)

dirumuskan oleh Pemerintah Indonesia untuk tidak hanya terpaku pada aspek sektoral tapi juga pada aspek spasial.

Untuk itu, perlu dirumuskan strategi pengembangan kompetensi SDM ASN untuk dapat mengejar ketercapaian SDGS sebagai *way forward* yang diarahkan pada akselerasi pencapaian Sasaran Pembangunan SDGs, dimana ASN berperan sebagai akselerator pencapaian sasaran pembangunan SDGs.

Selanjutnya, dalam janji kampanye Presiden Jokowi-Ma'ruf terdapat poin yang menyebutkan tentang Pengelolaan Pemerintahan yang Bersih, Efektif dan Terpercaya dapat tercapai dengan dilakukannya beberapa prasyarat yang antara lain<sup>2</sup>:

- Meningkatkan sistem rekrutmen ASN yang transparan, memperhatikan proporsi belanja pegawai, serta disesuaikan dengan arah pembangunan nasional dan potensi daerah.
- Mengembangkan sistem penempatan ASN yang memperhatikan kepentingan nasional, terutama pelayanan pemerintahan di wilayah terdepan, terluar, dan tertinggal.
- Reformasi pendidikan dan pelatihan ASN agar lebih sinergis, menjadi *learning governance*, bisa sesuai dengan pencapaian kinerja organisasi serta transformasi ke *knowledge management* yang berkelanjutan.
- Mengembangkan tempat kerja yang berbasis teknologi informasi (*smart office*).
- Reformasi sistem remunerasi dan sistem pensiun ASN yang lebih adil, kompetitif dan disesuaikan kemampuan keuangan negara.

---

<sup>2</sup> Dokumen janji kampanye Capres Jokowi-Maruf Amin 2019-2024

- Meningkatkan kesejahteraan ASN dengan penyediaan rumah/tempat tinggal/hunian yang layak dan terjangkau, dukungan fasilitas yang lengkap dan terintegrasi.

Janji tersebut telah dimasukkan ke dalam dokumen perencanaan nasional yang tentunya perlu segera dikaji untuk implementasi penerapannya, utamanya yang berkaitan dengan prasyarat kesejahteraan pegawai sesuai dengan prinsip keadilan dan kelayakan sebagaimana amanat UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN.

Dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 sebagai dokumen teknokratik yang merupakan penjabaran janji kampanye Presiden-Wakil Presiden, Sasaran pembangunan kewilayahan akan dicapai melalui 5 (lima) prioritas: pengembangan kawasan strategis; pengembangan sektor unggulan; pengembangan kawasan perkotaan; pembangunan daerah tertinggal, kawasan perbatasan, perdesaan, dan transmigrasi; serta pengelolaan kelembagaan dan keuangan daerah<sup>3</sup>.

Salah satu dari tujuh prioritas pembangunan dalam RPJMN 2020-2024 adalah meningkatkan kualitas SDM yang berdaya saing. Hal ini memberikan pesan bahwa keberadaan SDM termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN) di dalamnya, menjadi mutlak dimiliki Indonesia untuk mewujudkan keberhasilan pembangunan di berbagai bidang. Keberadaan sumber daya manusia aparatur –ditinjau pada sisi fungsinya—diharapkan dapat mengurangi kesenjangan antar wilayah dan menjamin pemerataan pembangunan, meningkatkan pelayanan dasar, dan menciptakan pelayanan publik yang optimal.

---

<sup>3</sup> Lampiran I Narasi RPJMN 2020-2024, hal. III.9.

Beberapa sasaran pembangunan nasional yang telah dirumuskan dan eksisting saat ini, baik Visi Indonesia Emas 2045, Tujuan Pembangunan Berkelanjutan / SDGs 2030, dan RPJMN 2020-2025 agak terkoreksi mengingat adanya pandemi Covid-19 yang menghambat pencapaian target-target pembangunan. Adanya pandemi covid-19, membuat hampir semua sektor kehidupan terkena dampak. Virus yang pada awalnya menyerang Kota Wuhan, Propinsi Hubei, China Tiongkok (Desember 2019), dan dalam waktu kurang dari 5 bulan sudah menyebar di 216 negara. Salah satu sektor yang terdampak adalah sektor publik (pemerintahan), dengan adanya pandemi covid-19, maka cara kerja yang lebih lincah (*agile*) dipandang banyak pihak menjadi inovasi baru budaya kerja ASN di era disrupsi ini. Bila kita berpikir mendalam, mungkin pandemi covid-19 ini skenario Tuhan untuk turut mengoreksi birokrasi Indonesia. Keberadaan ±3,9 juta ASN dengan 39%-nya diisi oleh pelaksana administrasi (BKN, 2020), telah menjadi beban bagi anggaran negara dan memperlambat jalannya layanan publik (*dead-weight*). Adanya pandemi covid-19 juga menjadi penggugah bagi instansi pemerintah dalam melakukan pengembangan kompetensi ASN, karena pengembangan kompetensi ASN menjadi penting sebagai bagian dari respon untuk meningkatkan resiliensi terhadap pandemi atau disrupsi di masa depan.

Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN), jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia per Juni 2022 mencapai 3.992.766 orang. Jumlah tersebut terdiri dari sebanyak 963.171 (24%) pegawai yang bekerja di instansi pemerintah pusat, dan 3.029.595

(76%) pegawai yang bekerja di instansi pemerintah daerah<sup>4</sup>. Jika dicermati dari latar belakang pendidikan, maka proporsi tertinggi pada tingkat pendidikan sarjana S1 sebanyak 2.576.262 orang (59,3%). Pada jenjang pendidikan pasca sarjana dan doktoral masih relatif kecil, yakni masing-masing secara berurutan berjumlah 443.906 orang (10,2%) dan 27.474 orang (0,6%) saja. Untuk PNS dengan latar belakang pendidikan SD-SMA masih cukup banyak yaitu sejumlah 656.630 orang (15,2%) dan untuk latar belakang Diploma I-IV sebanyak 640.280 orang (14,7%).

Jika dilihat komposisi berdasarkan jenis kelamin, maka jumlah PNS wanita masih mendominasi bila dibandingkan dengan pria. Untuk PNS wanita dengan jumlah 2.353.473 (54%), atau lebih banyak 8% dari jumlah PNS pria yang berjumlah 1.991.079 (46%).

Berdasarkan Jenis Jabatannya, Jabatan Fungsional menjadi jenis jabatan terbanyak diantara jenis jabatan lainnya dengan jumlah 2.083.250 orang (52%). Selanjutnya disusul oleh Jenis Jabatan Umum atau Pelaksana sebanyak 1.550.263 orang (39%) dan Jenis Jabatan Struktural sebanyak 348.372 orang (9%). Meningkatnya Jenis Jabatan Fungsional disebabkan oleh adanya kebijakan pemerintah terhadap penyederhanaan birokrasi yaitu, dialihkannya pejabat Struktural tingkat Administrator atau Eselon III dan Pengawas atau Eselon IV di Instansi Pusat dan Daerah menjadi pejabat Fungsional.

Untuk jumlah tenaga PPPK per Juni 2022 sebanyak 351.786 orang, yang terdiri dari 15.481 orang PPPK (24%) berada di instansi pusat dan selebihnya sebanyak 336.305 orang PPPK (76%) berada di instansi daerah.

---

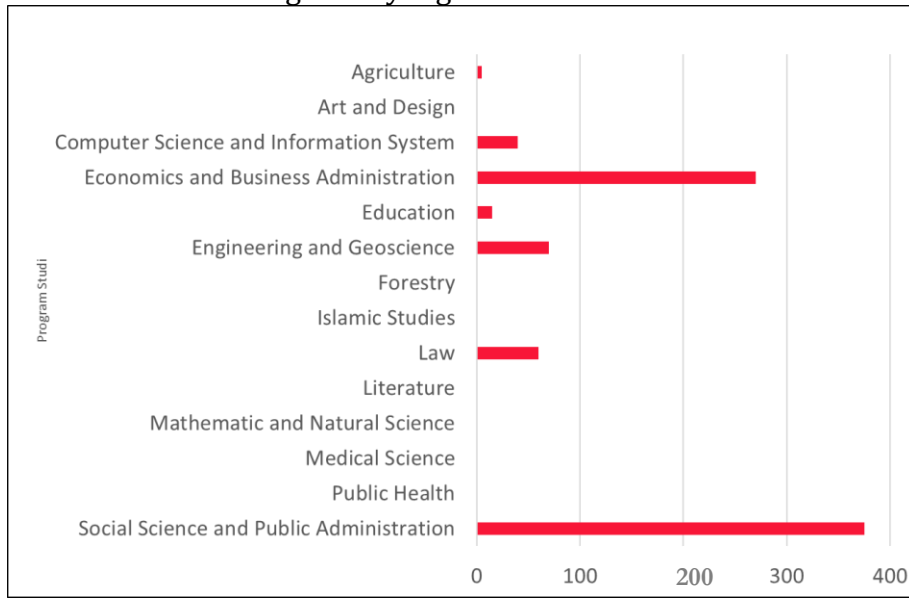
<sup>4</sup> Data Statistik ASN Juni 2022, Deputi Sistem Informasi Kepegawaian BKN.

PPPK untuk tenaga Guru merupakan jabatan terbanyak dengan total 321.265 orang (91%). Selanjutnya, disusul oleh PPPK dari tenaga Penyuluh Pertanian sebanyak 12.060 (3,42%) dan tenaga Kesehatan berjumlah 9.616 orang (2,73%). Untuk jenis jabatan Teknis sebanyak 6.055 orang (1,7%), Dosen berjumlah 1.344 orang (0,38%), Tendik sejumlah 1.434 orang (0,4%), JPT Madya berjumlah 10 orang (0,002%), dan JPT Utama sebanyak 2 orang (0,0005%).

Tentu menjadi harapan besar nasional –dengan komposisi yang cukup besar tersebut—agenda pembangunan nasional dapat tercapai. Namun, masih terdapat beberapa isu strategis terkait dengan manajemen SDM aparatur di Indonesia saat ini. **Pertama**, terkait dengan kompetensi ASN Indonesia yang masih rendah. Berdasarkan hasil *assessment* yang dilakukan oleh BKN, sebanyak 34,57% PNS memiliki kompetensi rendah dan potensi yang sangat rendah. Rendahnya kompetensi PNS ini seolah-olah berkorelasi dengan proporsi PNS Indonesia yang sebagian besar masih diisi oleh jabatan pelaksana atau tenaga administrasi sebesar 38%. Sementara itu, hanya 2,73% PNS yang memiliki kompetensi dengan kategori tinggi dan 11,52% yang berpotensi untuk dikembangkan. Hal ini ditambah lagi ketika membandingkan kompetensi PNS antar wilayah yang akan menunjukkan ketimpangan yang tinggi. **Kedua**, terkait dengan kualitas dan kinerja ASN yang masih rendah. **Ketiga**, terkait dengan program pengembangan kompetensi ASN yang belum diintegrasikan dengan kebutuhan organisasi maupun program pembangunan nasional. Dalam hal pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan, masih banyaknya ketidaksesuaian antara program studi yang diminati oleh ASN dengan kebutuhan organisasi. Berdasarkan data yang dirilis Pusdiklatren Bappenas (2018), sebagian besar ASN

yang melanjutkan pendidikannya mengambil studi pada bidang Ilmu Sosial dan Administrasi Publik.

**Gambar 1.1.** Bidang Studi yang Diambil PNS Penerima Beasiswa



Sumber: Pusbindiklatren Bappenas, 2018

Pada masa lalu daya saing dikaitkan langsung dengan sumber daya alam dan tenaga kerja. Namun saat ini jelas daya saing harus dikaitkan dengan sumber daya manusia dan lebih khusus adalah “talenta”. Keunggulan atas kepemilikan “talenta” seharusnya tidak hanya menjadi perhatian organisasi, tapi harus menjadi masalah nasional dari masing-masing negara. Semua negara bergantung pada orang-orang yang terampil dan inovatif sebagai sumber keunggulan kompetitif (INSEAD, 2013).

Tantangan yang dihadapi dunia pasca pandemi COVID-19 secara mendasar telah mengubah cara orang hidup, bekerja, dan berinteraksi. Saat ini setiap negara berlomba mendapatkan talenta-talenta terbaik yang mendukung bangkitnya berbagai sektor strategis

dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Meskipun efek dari pandemi semakin mereda, namun ketidakpastian geopolitik dan ekonomi menyebabkan negara-negara tertentu mengadopsi kebijakan yang lebih berwawasan ke dalam untuk melindungi tenaga kerja mereka. Sementara yang lain telah meluncurkan lebih banyak inisiatif terbuka untuk bersaing mendapatkan talenta – talenta global.

Data INSEAD (2022) memberikan gambaran kondisi saat ini dimana sulit mempekerjakan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tersedia. Survei yang dilakukan pada Maret 2022 dengan 52.000 responden dari 44 negara ditemukan bahwa satu dari lima pegawai berencana untuk mengundurkan diri dalam tahun ini, dengan 71% dari mereka menyebutkan gaji sebagai alasan utama untuk pergi. Namun, kompensasi dan tunjangan saja tidak cukup untuk mempertahankan pegawai. Tujuan pekerjaan dan pemenuhan pekerjaan adalah alasan lain mengapa pegawai mempertimbangkan perubahan pekerjaan.

Oleh karena itu mengembangkan talenta dan membangun kondisi yang tepat untuk pegawai semakin berkembang dalam peran mereka—ini telah menjadi tujuan utama pasca-pandemi. McKinsey menyimpulkan dalam “The War for Talent” (2001), bahwa pentingnya manajemen talenta sebagai instrumen yang berguna sebagai proses untuk menarik (mendapatkan), mengintegrasikan, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai yang sangat terampil. Manajemen talenta digunakan untuk membantu pegawai mencapai potensi penuh mereka melalui berbagai program pengembangan. Pada tingkat nasional, manajemen talenta harus memberikan pendekatan jangka panjang mengenai tindakan terintegrasi yang mengarah pada penciptaan dan upaya untuk mengelola para talenta tersebut.

Mempertimbangkan bahwa pengelolaan SDM melalui manajemen talenta menjadi lebih penting saat ini bagi organisasi di tingkat mikro dan juga bagi negara di level makro, sekaligus selaras dengan target rencana pembangunan nasional baik jangka pendek, menengah dan panjang yang memerlukan daya upaya (*effort*) tinggi dari para Aparatur Sipil Negara sebagai katalisator pembangunan nasional untuk dapat merealisasikan target – target pembangunan dimaksud. Sehingga diperlukan strategi pengembangan kompetensi ASN agar kompetensi dan kapasitas para ASN dapat mumpuni selaras dengan target dalam dokumen rencana pembangunan nasional. Pada akhirnya diharapkan target dalam dokumen rencana pembangunan nasional baik jangka pendek, menengah dan panjang dapat tercapai sesuai skenario yang ditargetkan.

Oleh karenanya menjadi sangat penting untuk memiliki sebuah dokumen yang menjadi panduan dalam penyusunan pengembangan kompetensi ASN yang bersifat nasional.

## **B. Maksud dan Tujuan**

Dokumen Pengembangan Kompetensi ASN Nasional ini dimaksudkan sebagai acuan bagi para *stakeholders* untuk mendukung implementasi pengembangan kompetensi ASN secara nasional dan memberikan kejelasan arah pengembangan kompetensi ASN secara nasional sesuai dokumen perencanaan & pembangunan nasional.

Tujuan dari penyusunan Dokumen Pengembangan Kompetensi ASN Nasional adalah:

1. Memberikan informasi terkait dengan kebutuhan kompetensi ASN secara nasional sesuai dengan dokumen rencana pembangunan nasional jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

2. Menjelaskan peran setiap *stakeholders* yang terlibat dalam pengembangan kompetensi ASN secara nasional.
3. Memberikan alternatif strategi pengembangan kompetensi ASN secara nasional sesuai dengan kebutuhan rencana pembangunan nasional.

## BAB II

### URGENSI PENGEMBANGAN SDM ASN NASIONAL

Pengembangan SDM ASN nasional merupakan salah satu prioritas pembangunan pemerintahan Presiden Jokowi-Ma'ruf Amin. SDM Aparatur merupakan katalisator percepatan pembangunan nasional karena berperan sebagai aktor utama proses pembangunan nasional. Namun, terdapat persoalan yang menunjukkan bahwa persebaran Aparatur Sipil Negara (ASN) di tingkat nasional masih belum berbasis sektor prioritas dan potensi kewilayahan.

#### **A. Kondisi Riil Kompetensi ASN (*Gap Analysis* Kebutuhan SDM ASN)**

Dengan memperhatikan berbagai agenda dan kebutuhan pembangunan strategis di tingkat nasional, *gap analysis* kebutuhan SDM ASN yang telah disusun menghasilkan temuan<sup>5</sup>.

*Pertama*, terdapat tren penurunan komposisi jumlah ASN di sektor energi saat ini sebagai dampak adanya pegawai yang memasuki usia pensiun. Hal ini juga dipengaruhi oleh terbatasnya kuota penerimaan ASN baru dengan keahlian bidang energi di instansi pusat (Kementerian ESDM) maupun di instansi pemerintah daerah. Pada jabatan teknis bidang energi, jabatan-jabatan seperti Inspektur Ketenagalistrikan, Widyaiswara dengan kompetensi Energi Terbarukan, dan jabatan Pengawas Pertambangan merupakan jabatan strategis (kritis) yang perlu ditingkatkan komposisi jumlahnya. Jabatan Inspektur Ketenagalistrikan misalnya, secara nasional saat ini

---

<sup>5</sup> Kajian Gap Analisis Kebutuhan SDM ASN Sektor Prioritas dan Kewilayahan, LAN. 2021.

berjumlah sekitar 185 orang ASN dengan kebutuhan nasional mencapai lebih dari 1000 orang ASN.

*Kedua*, pada sektor industri pengolahan, jumlah komposisi ASN pada jabatan fungsional keahlian dan keterampilan di sektor ini juga masih belum mencapai komposisi minimum idealnya. Dengan agenda strategis pemerataan, peningkatan populasi, daya saing dan produktifitas industri serta akses industri internasional dan investasi yang mulai tumbuh, maka kebutuhan ASN pada jabatan Mediator Hubungan Industrial, Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan, serta Instruktur bidang industri telah menjadi kebutuhan strategis (kritikal) yang perlu ditingkatkan komposisinya. Dengan kondisi saat ini, diperlukan lebih dari 2.500 orang ASN pada jabatan Mediator Hubungan Industrial, dan lebih dari 5.000 orang ASN Instruktur bidang industri.

*Ketiga*, walau masih dalam situasi pandemi sejak awal tahun 2020 hingga saat ini, tingginya potensi sektor pariwisata nasional belum dibarengi dengan idealnya kapasitas komposisi jumlah ASN dengan keahlian kepariwisataan. Selama ini, jabatan-jabatan ASN di sektor ini masih diisi oleh jenis jabatan pelaksana. Lahirnya jabatan fungsional Adyatama Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yang dibina Kementerian Pariwisata diharapkan dapat menjawab agenda kebutuhan strategis seperti pariwisata berbasis ekonomi kreatif dan berkelanjutan serta pengembangan destinasi pariwisata berkualitas. Namun, kondisi saat ini menunjukkan masih terbatasnya pegawai ASN dengan latar belakang kompetensi kepariwisataan, sehingga mismatch kompetensi pegawai ASN di instansi pemerintah yang membidangi pariwisata, khususnya di daerah, masih terus terjadi.

*Keempat*, pesatnya pertumbuhan ekonomi kreatif dan digital (ekraf) di Indonesia perlu dibarengi dengan adaptasi yang cepat oleh pemerintah. Tidak hanya menjawab kebutuhan regulasi sektor ekonomi kreatif, tetapi kapasitas ASN untuk dapat menjadi fasilitator di sektor ini perlu ditingkatkan. Hal ini sejalan dengan agenda strategis seperti pembangunan kawasan ekonomi kreatif, pasar produk ekraf skala ekspor, hingga fasilitasi Hak Kekayaan Intelektual (HAKI) para pelaku industri kreatif. Industri game misalnya, walau masih dominan tumbuh pesat di wilayah Jawa, tidak menutup peluang akan tumbuh pesat di koridor wilayah lainnya. Dengan digitalisasi yang masif, tidak cukup lagi jabatan-jabatan ASN di sektor ini hanya berjenis jabatan pelaksana. Jabatan fungsional Adyatama Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, serta jabatan Pengawas Koperasi, merupakan beberapa jabatan keahlian di sektor ini yang kapasitas komposisi jumlahnya belum ideal secara nasional. Secara nasional, Indonesia setidaknya perlu memiliki lebih dari 3.000 orang ASN Adyatama Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

*Kelima*, sektor kesehatan dan penanganan bencana menjadi salah satu sektor prioritas nasional yang juga sangat penting untuk segera ditingkatkan kapasitas pendukungnya. Kejadian berbagai jenis bencana alam di Indonesia cukup tinggi, serta bencana non-alam seperti pandemi COVID-19 menjadi atensi pemerintah untuk melakukan mitigasi lebih baik di waktu mendatang. Di sektor ini, terdapat beberapa instansi pemerintah yang membidangi penyelenggaraan urusan kesehatan dan penanganan bencana. Kendala pemerataan ASN kesehatan di tingkat nasional perlu segera diselesaikan. Indonesia masih membutuhkan lebih dari 70.000 orang

ASN Dokter Spesialis dan lebih dari 140.000 orang ASN Dokter Umum. Kebutuhan ASN pada unsur penanganan bencana seperti jabatan Rescuer juga mencapai 6.000 orang ASN Rescuer disamping unsur dukungan dari instansi pendukung lainnya.

*Keenam*, Indonesia sebagai salah satu negara dengan garis pantai terpanjang di dunia memiliki potensi besar di sektor kelautan dan perikanan. Namun demikian, kapasitas komposisi jumlah ASN di sektor potensi ini juga masih terbatas. Jumlah ASN Penyuluh Perikanan sekitar 2.600 orang ASN dengan kebutuhan nasional mencapai lebih dari 13.000 ASN Penyuluh Perikanan. Jabatan Pengawas Perikanan, Pengendali Hama dan Penyakit Ikan, Asisten Pengelola Produksi Perikanan Tangkap, dan Inspektur Mutu Hasil Ikan merupakan jabatan-jabatan yang belum mencapai komposisi minimum ideal. Pada wilayah Maluku yang difokuskan sebagai lumbung ikan nasional, komposisi jumlah ASN yang mendayadukung sektor potensi kelautan dan perikanan juga belum ideal.

*Ketujuh*, agenda peningkatan produksi dan integrasi pertanian hulu-hilir membutuhkan dukungan komposisi jumlah ASN sektor pertanian dan perkebunan yang memadai. Sektor ini juga menuntut adaptasi ASN terhadap penggunaan teknologi pertanian dalam menerapkan smart farming. Begitu pula dengan potensi kehutanan, dimana terdapat kebutuhan kompetensi strategis terkait kemampuan dalam rehabilitasi lahan serta mitigasi adaptasi perubahan iklim.

Di tingkat nasional, Indonesia masih membutuhkan lebih dari 79.000 orang ASN Penyuluh Pertanian, dengan komposisi jumlah saat ini yang masih mencapai sekitar 36.000 orang ASN Penyuluh

Pertanian. Disamping itu, komposisi jumlah pada jabatan Pengawas Benih Tanaman, Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan (POPT), Medik Veteriner, Penyuluh Kehutanan, Polisi Kehutanan, merupakan jabatan-jabatan strategis (kritis) yang harus ditingkatkan komposisi jumlahnya hingga mencapai komposisi ideal.

Disamping urgensi pemenuhan kebutuhan SDM ASN pada setiap sektor prioritas nasional dan potensi kewilayahan, pengembangan kompetensi ASN juga menjadi agenda penting dalam peningkatan kapasitas ASN. Dengan kuatnya arus digitalisasi, kompetensi Analisis Big Data dan Teknologi Informasi menjadi kebutuhan strategis saat ini. Selain itu, kemampuan penguasaan bahasa asing, negosiasi, branding dan kolaborasi, manajemen risiko, serta berbagai kompetensi teknis sektoral yang berwawasan masa depan dan mendukung pembangunan berkelanjutan mutlak diperlukan dan harus dikuasai oleh ASN saat ini maupun di waktu mendatang.

## **B. Daftar Jabatan Kritis (*Critical Occupation List*)**

Istilah *critical occupation list* (COL) bukan merupakan istilah yang baru dalam hal manajemen sumber daya manusia (SDM). Dalam COL Indonesia (World Bank, 2019) disebutkan bahwa terdapat 16 negara OECD yang mengembangkan COL (atau biasa juga disebut *shortage lists*) dalam manajemen SDM di negaranya. Secara umum, COL digunakan untuk mengkalibrasi kebijakan pengembangan keterampilan untuk memenuhi permintaan pasar tenaga kerja yang muncul. Hal ini seperti disebutkan dalam Sunil (2019) “By identifying labour market needs as they arise, the COL is a powerful policy tool

that can be used by government, private sector, academia, job creators and job seekers alike”.

Senada dengan definisi tersebut, World Bank menjelaskan bahwa COL adalah pendekatan pemantauan keterampilan (skill monitoring) yang dirancang untuk membantu penyesuaian kebijakan pengembangan tenaga kerja dengan kebutuhan perusahaan. Hasil dari COL adalah daftar pekerjaan serta kualifikasi dan keterampilan yang dibutuhkan bidang pekerjaan. Adapun hasil COL tersebut akan terus disempurnakan dan diperbarui setiap tahun untuk memastikan relevansi dan memberikan gambaran yang akurat dan tepat waktu tentang kondisi lapangan kerja. Hasil tersebut selanjutnya digunakan pembuat kebijakan yang terlibat dalam pengambilan keputusan kebijakan pengembangan SDM di sebuah negara.

World Bank selanjutnya menambahkan bahwa COL mengkombinasikan pendekatan top-down dan bottom-up dalam penerapannya, berikut adalah penjelasannya:

- 1) Analisis top-down Statistik tingkat nasional dianalisis secara ketat untuk mendeteksi pekerjaan yang dicari. Survei angkatan kerja dianalisis untuk mengidentifikasi pekerjaan yang menunjukkan pertumbuhan lapangan kerja dan upah yang tinggi yang merupakan indikator high demand dalam pasar tenaga kerja.
- 2) Konsultasi bottom-up Hasil dari analisis top-down kemudian divalidasi industri melalui kombinasi survey dan konsultasi, di samping keterlibatan regulator sektor terkait.
- 3) Konsultasi publik COL diliris secara publik dan terbuka untuk mendapatkan *feedback*, memberikan peluang bagi instansi

pemerintah, pengusaha, dan individu untuk memberikan masukan atau bukti lebih lanjut tentang pekerjaan yang dicari.

Sampai dengan saat ini dokumen COL di lingkungan pemerintahan Indonesia masih dalam proses penyusunan, sehingga belum dapat disajikan hasilnya dalam dokumen pengembangan kompetensi ASN Nasional ini.

### **C. *Soft Skill dan Hard Skill***

Cara terbaik untuk melihat kemampuan pegawai dalam mengembangkan organisasi yaitu dengan mengetahui *hard skill* dan *soft skill*. *Soft skill* berlaku untuk semua bidang pekerjaan, *soft skill* dikenal juga dengan *transferable skill* dan *non-technical skill*.

*Soft skill* merupakan keterampilan dan kecakapan hidup, baik untuk diri sendiri, berkelompok, atau bermasyarakat, serta dengan Sang Pencipta. Dengan mempunyai *soft skill* membuat keberadaan seseorang akan semakin terasa di tengah masyarakat, keterampilan akan berkomunikasi, keterampilan emosional, keterampilan berbahasa, keterampilan berkelompok, memiliki etika dan moral, santun dan keterampilan spiritual.

Pengembangan *soft skills* menjadi kebutuhan penting untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja. sumberdaya manusia yang unggul adalah mereka yang tidak hanya memiliki kemahiran *hard skills* saja tetapi juga piawai dalam aspek *softskills*-nya.

Banyak sekali pendapat para ahli dan berbagai penelitian yang mengungkap tentang pentingnya peran *soft skills*. Misalnya sebagaimana diungkap dalam penelitian yang dilakukan di Harvard University Amerika Serikat, diketahui bahwa ternyata kesuksesan

seseorang tidak ditentukan semata-mata oleh pengetahuan (IQ) dan kemampuan teknis (*hard skills*) saja, akan tetapi sebagian besar justru ditentukan oleh kemampuan mengelola diri dan berinteraksi dengan orang lain (*soft skills*). Secara ringkas, penelitian ini mengungkap bahwa kesuksesan seseorang ditentukan oleh aspek *soft skills* sebesar 80% dan aspek *hard skills* hanya menyumbang sekitar 20% saja.<sup>6</sup>

Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh pakar kecerdasan emosional (EQ) Daniel Goleman. Dari hasil penelitiannya, beliau menyimpulkan bahwa kesuksesan sebanyak 80% ditentukan oleh *soft skills* dan 20% oleh *hard skills*. Oleh karena itu, dampak *soft skills* tidak bisa dianggap keberadaannya. *Soft skills* harus terus diasah dan dikuatkan, apalagi di tengah persaingan yang semakin kompetitif<sup>7</sup>. Senada dengan pendapat tersebut, Elfindri dkk. juga mengatakan bahwa *soft skill* dapat menentukan arah pemanfaatan *hard skills*.

Jika seseorang memiliki *soft skills* yang baik, maka ilmu dan keterampilan yang dikuasainya dapat mendatangkan kesejahteraan dan kenyamanan bagi pemiliknya dan lingkungannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak memiliki *soft skills* yang baik, maka *hard skills* yang dimilikinya dapat membahayakan diri sendiri dan bahkan orang lain.

*Hard skills* merupakan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya. Menurut Syawal (2010) *Hard skill* yaitu lebih berorientasi mengembangkan *intelligence quotient* (IQ). Adapun indikator-

---

<sup>6</sup> Agus Wibowo dan Hamrin, menjadi Guru Berkarakter (*Strategi Membangun Kompetensi dan Karakter Guru*), Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012. Hlm.127.

<sup>7</sup> Idris Apandi, Guru Kalbu Penguatan Soft Skill untuk Mewujudkan Guru Profesional dan Berkarakter, (Bandung: Smile's Indonesia Institute, 2015), hlm. 35.

indikator *hard skill* adalah ilmu pengetahuan, teknologi, keterampilan teknis, dan keterampilan akademis (Syawal, 2009).

- a) Keterampilan teknis yaitu kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode dan teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara spesifik.
- b) Ilmu pengetahuan yaitu seluruh usaha sadar untuk menyelidiki, menemukan, dan meningkatkan kemampuan manusia dari berbagai segi kenyataan dalam alam manusia.
- c) Ilmu teknologi yaitu suatu perilaku produk, informasi, praktek – praktek baru yang belum banyak diketahui, diterima dan digunakan atau diterapkan oleh sebagian masyarakat dalam suatu lokasi tertentu dalam rangka mendorong terjadinya perubahan individu dan atau seluruh masyarakat yang bersangkutan.

#### **D. Manajemen Talenta dan *Human Capital Development Plan* (HCDP)**

Konsep manajemen talenta mulai dikenal secara serius diawali dengan hasil riset yang dilakukan oleh Ed. Michaels dkk yang dipublikasikan di McKinsey Quarterly.<sup>8</sup> Dalam publikasi tersebut, Michaels dkk, berkesimpulan bahwa masa depan sebuah bisnis terletak pada kepemilikan talenta SDM. Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia berlabel brilian adalah kunci keberhasilan. Dengan kata lain, jalannya sebuah perusahaan akan sangat bergantung pada seberapa apa perusahaan tersebut mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan karyawannya yang bertalenta.

---

<sup>8</sup> Ed. Michaels, dkk. (January 1998). The War of Talent. McKinsey Quarterly, No. 3.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan nilai bisnis dan tercapainya tujuan strategis, perusahaan perlu untuk memperhatikan talenta-talenta dimiliki dengan mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia yang terhubung secara langsung dengan strategi bisnis perusahaan.<sup>9</sup> Segala hal seperti merekrut, mengembangkan, mempertahankan, hingga memberi penghargaan, harus terencana secara baik. Untuk mencapai kesimpulan tersebut, Michaels, dkk. melakukan penelitian terhadap 77 perusahaan besar di Amerika Serikat dari berbagai jenis variasi usaha.

Problem organisasi modern yang kerap dialami sekarang ini, baik di level publik maupun privat, adalah ketidakmampuan mereka merubah cara pandang mereka terhadap utilitasi pegawai yang mereka miliki. Biro sumber daya manusia kerap kali terjebak pada proses manajemen yang tradisional atau konvensional. Karyawan kerap hanya dipandang sebagai alat tanpa adanya upaya menghargai talenta yang sebenarnya dimiliki perusahaan. Hal ini yang cenderung terlihat jelas sebagai problem tata kelola SDM di birokrasi pemerintahan, yang sangat sentralistis.

Proses suksesi kepemimpinan tidak bertumpu pada perencanaan suksesi yang baik. Biro SDM tidak memiliki peta karir (*career path*) yang memungkinkan dan pada akhirnya individu-individu berpotensi memilih membangun jejaring mereka sendiri terhadap apa yang menjadi rencana mereka di masa depan. Pembaharuan metode pengelolaan SDM yang telah berkembang jauh-jauh hari kerap tak dapat menyelesaikan persoalan ini, bukan metode

---

<sup>9</sup> Ibid

tersebut yang tak cocok, namun lebih kepada penerimaan organisasi tersebut terhadap metode baru itu yang lemah. Hasil riset menunjukkan bahwa suatu sistem dan proses manajemen SDM yang telah dikembangkan secara canggih selama 70 tahun pun, terkadang tidak dipergunakan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengembangkan pegawai yang memiliki talenta tinggi sebagai kader untuk memenuhi kebutuhan organisasi, baik saat ini maupun masa mendatang.<sup>10</sup> Kebanyakan organisasi tidak memberi perhatian pada perencanaan sukseksi.

Konsep *human capital* merupakan transformasi paradigma dari konsep lama *human resources* yang telah lama dikembangkan salah satunya oleh Schultz (1961) yang menyatakan bahwa *human capital* merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan produktifitas ekonomi di suatu negara. *Human capital* merupakan suatu konsep yang muncul pertama kali pada tahun 1776 di bidang ekonomi klasik (Fitzsimons, 1999). *Human capital* dapat dicapai atau diperoleh melalui dua cara.

Pertama, manusia digunakan sebagai tenaga kerja berdasarkan jumlah kuantitatifnya. Hal ini menyatakan bahwa semakin banyak jumlah manusia atau tenaga kerja maka produktifitas semakin tinggi. Kedua, investasi merupakan cara utama dalam meningkatkan atau mendapatkan *human capital*. Pendidikan dan pelatihan yang didapatkan manusia akan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya, sehingga produktifitas juga akan meningkat.

---

<sup>10</sup> L. Berger and D. Berber. (2011). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting the Best People*. 2nd. New York: McGraw-Hill Companies, hal. 5.

Cara kedua ini tidak lagi mengedepankan kuantitas jumlah tenaga kerja.

Todaro (2000) mengungkapkan bahwa *human capital* dapat diukur melalui bidang pendidikan dan kesehatan. Pendidikan dan pelatihan dapat menjadi nilai tambah seorang manusia. Hal ini dapat dijelaskan apabila semakin tinggi pendidikan seseorang atau semakin banyak mengikuti pelatihan maka kemampuan dan keterampilan yang dimiliki semakin tinggi. Sementara itu, kesehatan merupakan bidang yang saling terkait dengan pendidikan. Pendidikan tinggi yang dimiliki tanpa adanya tubuh yang sehat tidak akan menaikkan produktifitas. Sementara itu, pendidikan yang tinggi juga dapat memengaruhi tingkat kesadaran kesehatan seseorang.

Begitu penting *human capital* bagi pembangunan suatu negara, maka salah satu hal terpenting dalam pengembangannya adalah melalui pendidikan dan pelatihan yang secara konsep hal ini disebut *human development theory*. Investasi pada bidang sumber daya manusia adalah pengorbanan sesuatu yang dapat diukur dengan nilai uang dengan harapan mampu memperoleh penghasilan yang lebih baik di masa depan (Hanapiah, 2011). Penghasilan yang diperoleh pada masa akan datang adalah tingkat penghasilan yang lebih tinggi untuk mampu mencapai tingkat konsumsi yang lebih tinggi pula. Investasi ini berkaitan dengan *human capital* yang sebelumnya telah dijelaskan. Dengan adanya investasi ini, modal manusia diharapkan akan meningkat.

Tujuan utama pembangunan manusia antara lain (1) produktifitas, yang berkaitan dengan *human capital* dan investasi untuk meningkatkan kemampuan masyarakat; (2) pemerataan, bahwa

setiap individu memperoleh kesempatan yang sama terhadap sumber daya; (3) kesinambungan, bahwa pembangunan manusia dilaksanakan secara berkelanjutan dan berorientasi masa depan; serta (4) pemberdayaan, yang mana masyarakat berpartisipasi secara langsung dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Pada area pembangunan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara (SDM ASN), Rencana pengembangan SDM ASN atau juga biasa disebut Human Capital Development Plan (HCDP ASN) merupakan dokumen kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang sejalan dengan agenda strategis pembangunan. Penyusunan HCDP ASN bertujuan memberikan arah pengembangan SDM ASN pada instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah melalui (1) penyusunan standar kompetensi jabatan; (2) pemetaan kompetensi SDM ASN; (3) identifikasi kebutuhan pengembangan SDM ASN; dan (4) menyiapkan dokumen HCDP ASN sebagai prasyarat pengajuan beasiswa yang dikelola oleh pemerintah dalam hal ini Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) dan Pusat Pembinaan Diklatren Bappenas.

Melalui penyusunan dokumen HCDP ASN, diharapkan dapat memberikan manfaat strategis pada (1) peningkatan kompetensi dan profesionalitas SDM ASN sesuai dengan kebutuhan instansi dan prioritas pembangunan di tingkat nasional maupun di bidang atau daerah yang menjadi tugas dan fungsinya; (2) keberlangsungan (*sustainability*) proses suksesi di pemerintah pusat maupun daerah; (3) perbaikan pada *internal business process* di pemerintah pusat maupun daerah; dan (4) peningkatan kualitas perencanaan di pemerintah pusat maupun daerah.

## E. Tren Kedepan dan Posisi Indonesia Terkini Secara Global

Saat ini dunia telah memasuki era revolusi industri 4.0. Revolusi tersebut memberikan tantangan dan peluang bagi perkembangan pembangunan nasional ke depan. Di satu sisi, digitalisasi, otomatisasi, dan penggunaan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dalam seluruh aspek kehidupan akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam produksi modern, serta memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi masyarakat. Digital teknologi juga membantu proses pembangunan di berbagai bidang di antaranya pendidikan melalui *distance learning*, pemerintahan melalui *e-government*, inklusi keuangan melalui *fin-tech*, dan pengembangan UMKM seiring berkembangnya *e-commerce*.

Namun di sisi lain, perkembangan revolusi industri 4.0 berpotensi menyebabkan hilangnya pekerjaan di dunia. Studi dari McKinsey (2019) memperkirakan 60 persen jabatan pekerjaan di dunia akan tergantikan oleh otomatisasi. Di Indonesia diperkirakan 51,8 persen potensi pekerjaan yang akan hilang. Di samping itu, tumbuhnya berbagai aktivitas bisnis dan jual beli berbasis *online* belum dibarengi dengan upaya pengoptimalan penerimaan negara serta pengawasan kepatuhan pajak atas transaksi - transaksi tersebut. Hal ini penting mengingat transaksi digital bersifat lintas negara.

Dalam konteks *benchmarking* internasional saat ini, Indonesia telah mengalami banyak peningkatan. Dalam kurun 5 tahun lalu, kemudahan berusaha (*ease of doing business*) meningkat signifikan dari peringkat ke-106 pada tahun 2016 menjadi peringkat ke-72 pada tahun 2020. Kemampuan daya saing (*global competitiveness index*) Indonesia juga menunjukkan perbaikan, yakni

pada peringkat ke-36. Inovasi nasional juga terus mengalami perbaikan peringkat dari tahun ke tahun, di mana pada tahun 2018 *global innovation index* menempati peringkat 85.

Namun, posisi Indeks Efektivitas Pemerintah (*government effectiveness index*) Indonesia masih jauh tertinggal di peringkat 84 dunia. Singapura, Swiss, Norwegia, Kanada dan Finlandia adalah contoh negara maju yang sangat mengandalkan efektivitas birokrasi sebagai katalis layanan publik dan penunjang daya saing negaranya. Negara-negara tersebut adalah negara berperingkat tertinggi dalam Indeks Efektivitas Pemerintah.

Dari sisi Indeks Persepsi Korupsi (IPK) yang dirilis oleh Transparency International Indonesia, di tahun 2021 Indonesia berada pada peringkat 96 dari 180 negara. Secara skor Indonesia memperoleh skor 38, setara dengan Argentina, Brazil, Lesotho, Serbia dan Turki. Menurut Transparency International Indonesia (2021), skor ini meningkat 1 (satu) poin dibandingkan dengan tahun 2020 karena ditunjang oleh beberapa faktor misalnya kenaikan signifikan pada risiko korupsi yang dihadapi oleh pelaku usaha pada sektor ekonomi (penyuapan pada ekspor-impor, kelengkapan penunjang, pembayaran pajak, kontrak dan perizinan).<sup>11</sup> Walaupun begitu, skor Indonesia masih dibawah rata-rata IPK global yaitu 43. Secara regional Asia Tenggara, posisi Indonesia berada diatas Thailand (skor 35), Filipina (skor 33), Laos (skor 30), Myanmar (skor 28), dan Kamboja (skor 23); namun Indonesia masih dibawah apabila dibandingkan

---

<sup>11</sup> Suyatmiko, W. (2021). <https://riset.ti.or.id>, diunduh pada 28 November 2022.

dengan Vietnam (skor 39), Timor Leste (skor 41), Malaysia (skor 48) dan Singapura (skor 85).<sup>12</sup>

Selain dari kondisi diatas, menarik pula untuk melihat posisi Indonesia dalam hal Global Talent Competitiveness Index (GTCI).<sup>13</sup> Talent Competitiveness mengacu kepada rangkaian kebijakan dan praktik-praktik yang memungkinkan suatu negara untuk mengembangkan, menarik, dan memberdayakan sumber daya manusia yang berkontribusi kepada produktivitas dan kesejahteraan. GTCI memiliki 2 (dua) pilar yaitu pilar input dan pilar output. Dari segi input, menarik (*attracting*) talenta dilihat dari 1) eksternal dimana kita menarik investasi-investasi yang produktif dan pekerja kreatif dari luar negeri; dan 2) internal yang berfokus pada pengurangan hambatan bagi orang-orang dengan latar belakang kurang mampu, wanita dan *non-native* untuk dapat masuk ke dalam *talent pool*. Dalam mengembangkan (*growing*) talenta, dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, dan/atau magang yang bersifat berkelanjutan. Sementara mempertahankan (*retaining*) talenta menjadi penting karena semakin bertalenta seseorang, semakin terbuka kesempatan global bagi orang tersebut. Selain itu, terdapat pilar *Enable* yang mengacu kepada peraturan, kondisi pasar, kondisi bisnis dan tenaga kerja pada suatu negara yang dapat memfasilitasi atau menghambat daya tarik dan pertumbuhan talenta. Terkait dengan output, GTCI membedakan 2 (dua) tingkatan talenta yakni 1) *mid-level skills* (vokasional dan teknikal/VT Skills) yang diperoleh melalui pelatihan professional dan

---

<sup>12</sup> Corruption Perceptions Index 2021, Transparency International, [https://riset.ti.or.id/wp-content/uploads/2022/01/CPI2021\\_Report\\_EN-web.pdf](https://riset.ti.or.id/wp-content/uploads/2022/01/CPI2021_Report_EN-web.pdf), diunduh pada 28 November 2022.

<sup>13</sup> The Global Talent Competitiveness Index, 2022. INSEAD.

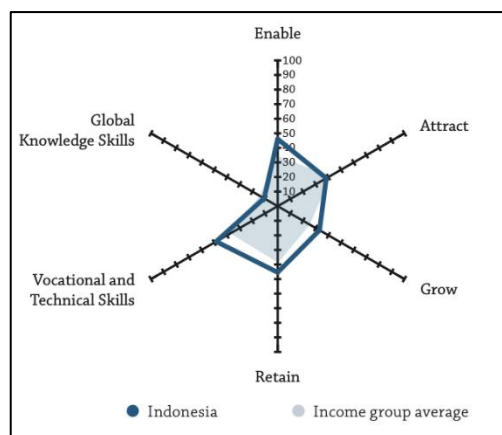
pengalaman; dan 2) *high-level skills* (Global Knowledge Skills/GK Skills) yang berkaitan dengan peran kepemimpinan atau manajerial yang membutuhkan kreativitas dan *problem solving*.

Pada tahun 2022, Indonesia memperoleh skor 37 dan menempati ranking 82 dari 133 negara dan merupakan salah satu negara yang mengalami kemajuan paling baik dalam 2 (dua) periode 2015-2018 dan 2019-2022, dimana peningkatan tertinggi terjadi pada ketrampilan vokasional dan teknis. Lebih detail, ranking Indonesia pada setiap pilar adalah sebagai berikut:

Indonesia	Rangking GTCI	Enable	Attract	Grow	Retain	VT Skills	GK Skills
	82	56	109	66	87	60	100

Secara regional, Asia Timur-Tenggara-Oceania, Indonesia berada pada ranking 13 dari 15 negara. Walaupun terus mengalami perbaikan peringkat, Indonesia masih jauh tertinggal dari Singapura, Jepang, Korea Selatan, Brunei Darussalam, Malaysia, dan Vietnam. Posisi Indonesia tersebut tampak pada gambar berikut:

**Gambar 2.1.** Profil Indonesia pada GTCI tahun 2022



Sumber: The Global Talent Competitiveness Index, 2022. INSEAD.

Apabila ditelusuri lebih jauh, peringkat GTCI dapat memberikan gambaran tentang kondisi Indonesia secara cukup komprehensif mulai dari kondisi politik, kualitas kebijakan, pembiayaan riset, pembangunan infrastruktur teknologi, adopsi terhadap teknologi, toleransi, kesetaraan gender, kualitas dan kuantitas pendidikan formal, kepedulian terhadap lingkungan, kepemilikan ketrampilan yang sesuai, hingga ketrampilan digital. Rangking saat ini (82) menunjukkan bahwa Indonesia masih menghadapi berbagai permasalahan yang kompleks dan perlu melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mengatasinya.

Dari segi pemerintahan dan sumber daya manusianya, secara nasional diperlukan suatu strategi pengembangan kompetensi yang dapat mewujudkan tujuan Indonesia baik jangka pendek (2024), jangka menengah (2030), maupun jangka panjang (2045). Di jangka pendek, OECD telah memproyeksikan Indonesia menjadi salah satu negara G20 dengan pertumbuhan ekonomi di atas 4% di tahun 2022 dan 2023 bersama Tiongkok, Arab Saudi, dan India.

Beberapa tolok ukur yang telah dijabarkan diatas menunjukkan posisi Indonesia saat ini, yang mengharuskan Indonesia untuk terus meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahannya. Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dengan didukung birokrasi dan sumber daya yang berkualitas memiliki hubungan senyawa yang sangat kuat dengan keberhasilan pembangunan, yang ditunjukkan dengan pencapaian pendapatan perkapita maupun peringkat dalam indeks global yang ada sebagai indikator pencapaiannya.

### C. Metode Pengumpulan Data

Dalam penyusunan dokumen pengembangan kompetensi ASN Nasional ini dilakukan pendekatan untuk menjawab maksud dan tujuan disusunnya dokumen dimaksud. Dokumen ini berusaha untuk mendukung implementasi pengembangan kompetensi ASN secara nasional dan memberikan kejelasan arah pengembangan kompetensi ASN secara nasional sesuai dokumen perencanaan & pembangunan nasional. Dengan demikian, pendekatan penyusunan dokumen yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Penggalan data dilakukan melalui *focus group discussion* (FGD), wawancara terbatas dan diskusi terbatas dengan para *stakeholders* terkait.

Lokus dalam penyusunan dokumen ini dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu (1) pemerintah pusat (kementerian dan lembaga); (2) pemerintah daerah; dan (3) institusi non pemerintah seperti: Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan swasta, LSM, mitra pembangunan baik bilateral dan multilateral. Pemilihan lokus didasarkan pada definisi dan ruang lingkup sektor – sektor dan koridor kewilayahan yang ada dalam dokumen perencanaan nasional.

**Tabel 1.2. Lokus**

<b>Instansi Pemerintah Pusat</b>	<b>Pemerintah Daerah</b>	<b>Instansi Non Pemerintah</b>
1. Kementerian ESDM	1. Provinsi Bali	1. PT. Telkom
2. Kementerian Parekraf	2. Provinsi D.I. Yogyakarta	2. PT. Indofood
3. Kementerian Perindustrian	3. Provinsi Nusa Tenggara Barat	3. Bank Dunia / <i>World Bank</i> , Indonesia
4. Kementerian KP	4. Provinsi Kepulauan Riau	
5. Kementerian Pertanian	5. Provinsi Banten	

Instansi Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah	Instansi Non Pemerintah
6. Kementerian PANRB 7. Kementerian PPN / BAPPENAS 8. Kantor Staf Presiden 9. Badan Kepegawaian Negara 10. FIA – Universitas Indonesia 11. Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP)	6. Provinsi Sulawesi Utara 7. Provinsi Kalimantan Selatan 8. Provinsi Papua	

Sumber: Diolah oleh Tim Penyusun

Ruang lingkup dalam penyusunan dokumen pengembangan kompetensi ASN Nasional ini yakni:

- 1) Jangka pendek (2024) berdasarkan dokumen Grand Desain Reformasi Birokrasi Nasional 2010-2024 yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 dan dokumen RPJMN 2022-2024 yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020,
- 2) Jangka menengah (2030) berdasarkan dokumen Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 111 Tahun 2022 (2024-2030), dan
- 3) Jangka panjang (2045) berdasarkan Dokumen Visi Indonesia 2045 yang telah dirilis Pemerintah melalui Kementerian PPN/BAPPENAS.

## **F. Kerangka / Alur Dokumen Pengembangan Kompetensi ASN Nasional**

Berangkat dari beberapa konsep tentang manajemen talenta, *human capital development plan* (HCDP) dan menangkap

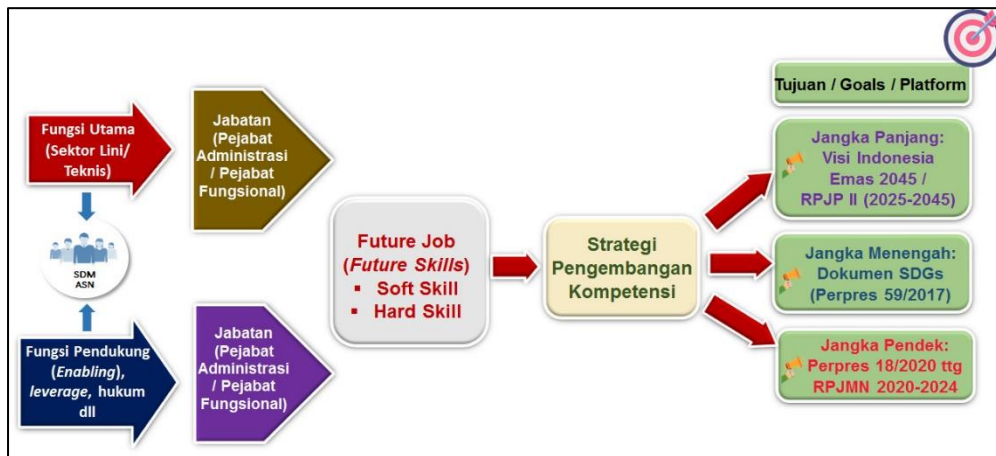
kecenderungan tren kedepan serta melihat kondisi eksisting capaian Indonesia di tataran global. Maka dibutuhkan dokumen pengembangan kompetensi ASN Nasional yang mampu memberikan panduan pengembangan kompetensi ASN Nasional sesuai sasaran pembangunan nasional.

Kerangka / alur penyusunan dokumen pengembangan kompetensi ASN nasional dirumuskan melalui :

1. Mengidentifikasi fungsi – fungsi seluruh sektor pembangunan nasional, baik sektor utama / unggulan maupun sektor pendukung / penunjang.
2. Menginventarisir kompetensi yang dibutuhkan di masing – masing sektor dimaksud (kondisi eksisting), sekaligus jabatan – jabatan ASN apa yang berperan dalam pencapaian sasaran di masing – masing sektor.
3. Menangkap kompetensi (kemampuan) yang dibutuhkan sesuai dengan tren perkembangan kedepan (*future skills*) di masing – masing sektor.
4. Menentukan strategi pengembangan kompetensi ASN yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran pembangunan di masing – masing sektor.
5. Strategi pengembangan kompetensi ASN diharapkan mampu mengakselerasi sasaran pembangunan nasional yang telah ditetapkan dalam dokumen – dokumen perencanaan nasional baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

Kerangka/alur penyusunan dokumen pengembangan kompetensi ASN Nasional dapat digambarkan melalui skema di bawah ini :

**Gambar 1.2.** Kerangka/Alur Penyusunan Dokumen Pengembangan Kompetensi ASN



Sumber : Diolah oleh Tim Penyusun

### **BAB III**

## **ARAH PEMBANGUNAN NASIONAL DAN ARAH PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN NASIONAL**

Paralel dengan arah pembangunan nasional kedepan dan kebutuhan kompetensi ASN Nasional berdasarkan dokumen – dokumen perencanaan nasional, maka diperlukan arah pengembangan kompetensi ASN Nasional yang diharapkan mampu mengakselerasi kompetensi ASN sehingga capaian pembangunan nasional dapat terealisasi sesuai dengan yang ditargetkan.

Arah pengembangan kompetensi ASN Nasional berpijak pada dokumen – dokumen perencanaan nasional, yakni: 1) Jangka pendek (2024) melalui dokumen Grand Desain Reformasi Birokrasi Nasional 2010-2024 yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 dan dokumen RPJMN 2022-2024 yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020, 2) Jangka menengah (2030) melalui dokumen Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 111 Tahun 2022 (2024-2030), dan 3) Jangka panjang (2045) melalui Dokumen Visi Indonesia 2045 yang telah dirilis Pemerintah melalui Kementerian PPN/BAPPENAS.

Sesuai arah pengembangan kompetensi ASN nasional yang dirumuskan, diharapkan setiap ASN apapun jabatan yang diampunya memiliki karakter kompetensi seperti dalam arah pengembangan kompetensi ASN Nasional dimaksud. Arah pengembangan kompetensi ASN nasional memberi arahan terhadap *softskills* (kemampuan / karakter / perilaku) yang perlu dimiliki oleh setiap ASN sesuai dengan tantangan zaman kedepan.

## A. Pembangunan Jangka Pendek (RPJMN 2020-2024 & Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025)

### 1) Sasaran Pembangunan dan Tantangannya

Ditengah kondisi ekonomi Indonesia yang akan menuju negara berpenghasilan menengah-atas dalam lima tahun mendatang, penentuan prioritas pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan perlu di tetapkan. Pengarusutamaan pun berfungsi sebagai katalis dalam menuju *outcomes* dari pembangunan yang telah tertuang di RPJMN IV tahun 2020 – 2024. Hal ini diperlukan mengingat untuk terus menjaga dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional juga harus tetap memperhatikan daya dukung lingkungan dan kualitas sumber daya manusia. Prioritas Pembangunan dalam RPJMN IV tahun 2020 – 2024 telah diidentifikasi 7 (tujuh) prioritas pembangunan untuk mencapai tujuan dan target pembangunan.

Tujuh prioritas pembangunan nasional tahun 2020 – 2024 antara lain :

1. Memperkuat Ketahanan Ekonomi untuk Pertumbuhan yang Berkualitas.

Peningkatan inovasi dan kualitas investasi merupakan modal utama untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi, berkelanjutan dan mensejahterakan secara adil dan merata. Pembangunan ekonomi akan dipacu untuk tumbuh lebih tinggi, inklusif dan berdaya saing melalui: 1) Pengelolaan sumber daya ekonomi yang mencakup pemenuhan pangan dan pertanian serta pengelolaan kelautan, sumber daya air, sumber daya energi, serta kehutanan; dan 2) Akselerasi peningkatan nilai tambah *agro-*

*fishery industry*, kemaritiman, energi, industri, pariwisata, serta ekonomi kreatif dan digital.

2. Mengembangkan Wilayah untuk Mengurangi Kesenjangan & Menjamin Pemerataan.

Pengembangan wilayah ditujukan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pemenuhan pelayanan dasar dengan memperhatikan harmonisasi antara rencana pembangunan dengan pemanfaatan ruang. Pengembangan wilayah yang mampu menciptakan kesinambungan dan keberlanjutan ini dapat dilakukan melalui: 1) Pengembangan sektor/ komoditas/kegiatan unggulan daerah, 2) Distribusi pusat-pusat pertumbuhan (PKW) ke wilayah belum berkembang, 3) Peningkatan daya saing wilayah yang inklusif, 4) Memperkuat kemampuan sdm dan iptek berbasis kewilayahan dalam mendukung ekonomi unggulan daerah, serta 5) Meningkatkan IPM melalui pemenuhan pelayanan dasar secara merata.

3. Mewujudkan Pembangunan Manusia yang Berkualitas dan Berdaya Saing.

Manusia merupakan modal utama pembangunan nasional untuk menuju pembangunan yang inklusif dan merata di seluruh wilayah. Pemerintah Indonesia berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan daya saing SDM yaitu sumber daya manusia yang sehat dan cerdas, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter, melalui pemenuhan layanan dasar, perlindungan sosial bagi seluruh penduduk, peningkatan produktivitas dan daya saing, dan penguatan karakter.

4. Membangun Kebudayaan dan Karakter Bangsa.

Pembangunan karakter memiliki kedudukan sentral dalam kerangka pembangunan nasional untuk mewujudkan negara-bangsa yang maju, modern, unggul, berdaya saing dan mampu berkompetisi dengan bangsa - bangsa lain. Mentalitas disiplin, etos kemajuan, etika kerja, jujur, taat hukum dan aturan, tekun, dan gigih adalah karakter dan sikap mental yang membentuk nilai-nilai budaya di dalam masyarakat. Pembangunan karakter dilaksanakan secara holistik dan integratif dengan melibatkan segenap komponen bangsa melalui: 1) Memperkuat ketahanan budaya bangsa, 2) Memajukan kebudayaan, 3) Meningkatkan pemahaman, pengamalan, dan penghayatan nilai agama, 4) Meningkatkan peran keluarga dan masyarakat, serta perlindungan perempuan dan anak, dan 5) Meningkatkan budaya literasi.

5. Memperkuat Infrastruktur untuk Mendukung Pengembangan Ekonomi & Pelayanan Dasar.

Perkuatan infrastruktur ditujukan untuk mendukung aktivitas perekonomian serta mendorong pemerataan pembangunan nasional. Pemerintah Indonesia akan memastikan pembangunan infrastruktur akan didasarkan kebutuhan dan keunggulan wilayah melalui: 1) Menjadikan keunggulan wilayah sebagai acuan untuk mengetahui kebutuhan infrastruktur wilayah, 2) Peningkatan pengaturan, pembinaan dan pengawasan dalam pembangunan, 3) Pengembangan infrastruktur perkotaan berbasis TIK, 4) Rehabilitasi sarana dan prasarana yang sudah tidak efisien, 5) Mempermudah perijinan pembangunan infrastruktur.

6. Membangun Lingkungan Hidup, Meningkatkan Ketahanan Bencana dan Perubahan Iklim.

Pembangunan nasional perlu memperhatikan daya dukung dan daya tampung lingkungan, kerentanan bencana, dan mitigasi perubahan iklim. Penanggulangan bencana akan diarahkan melalui: 1) Penguatan kapasitas penanggulangan bencana, 2) Peningkatan sarpras kebencanaan, 3) Penanganan darurat dan pemulihan pasca bencana, dan 4) Penguatan manajemen kebencanaan.

7. Memperkuat Stabilitas Polhukhankam dan Transformasi Pelayanan Publik.

Negara wajib terus hadir dalam melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga negara dan menegakan kedaulatan negara. Pemerintah akan terus berupaya meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik dan transparan yang dapat diakses oleh semua masyarakat melalui: 1) Reformasi kelembagaan dan kapasitas ASN, 2) Meningkatkan Hak Hak Politik Dan Kebebasan Sipil, 3) Memperbaiki sistem peradilan, penataan regulasidan tata kelola keamana siber, 4) Mempermudah akses terhadap keadilan dan sistem anti korupsi.

Secara singkat kerangka pikir 7 agenda pembangunan nasional 2020 – 2024 dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.2** Kerangka Pikir 7 Agenda Pembangunan Nasional  
2020-2024



Sumber: Kajian Gap Analysis Kebutuhan SDM ASN Nasional – LAN, 2021

Upaya untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing yang menjadi salah satu tujuan prioritas pembangunan Indonesia 2020-2024 terus dilakukan oleh Pemerintah. Di jangka panjang, Pemerintah Indonesia telah mengembangkan Visi Indonesia 2045: Berdaulat, Maju, Adil, dan Makmur yang ditopang oleh 4 (empat) pilar pembangunan yaitu 1) Pembangunan Manusia dan Penguasaan Iptek, 2) Pembangunan Ekonomi Yang Berkelanjutan, 3) Pemerataan Pembangunan; dan 4) Pemantapan Ketahanan Nasional dan Tata Kelola Pemerintahan.

Merujuk pada data BPS (2021) saat ini demografis pasar tenaga kerja Indonesia didominasi oleh Generasi Z (lahir pada tahun 1997-2012) sebesar 27.94% diikuti Generasi Milenial (lahir pada tahun 1981-1996) sebesar 25.87%. Hal ini membuat Indonesia berada pada masa bonus demografi dimana penduduk usia produktif mencapai 70.72%. Dominasi generasi Z dan milenial pada berbagai sektor pekerjaan tersebut tentu saja mempengaruhi struktur pasar tenaga kerja di Indonesia dikarenakan karakteristik

tenaga kerja yang tumbuh dalam pengaruh lingkungan berbasis teknologi. Tingginya pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) oleh generasi ini menimbulkan pergeseran dalam berbagai pemenuhan pekerjaan dan layanan, yang pada gilirannya akan membuat beberapa jenis pekerjaan tidak lagi membutuhkan sumber daya manusia karena tergantikan oleh teknologi informasi.

Pesatnya perkembangan teknologi yang diimbangi dominasi penduduk dengan pemahaman teknologi yang lebih baik menjadi tantangan tersendiri bagi Pemerintah. Negara harus dapat menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas dan adaptif agar dapat mengimbangi perubahan global yang terus terjadi, salah satunya dengan mengoptimalkan sumber daya manusia di sektor pemerintahan (ASN). Peningkatan kualitas dan kapasitas ASN dalam kedudukannya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, dan perekat serta pemersatu bangsa perlu dilakukan secara terus menerus. Dalam hal ini, Pemerintah merancang *roadmap* program Smart ASN yang ditargetkan terwujud pada tahun 2024.

Untuk mewujudkan sasaran pembangunan nasional hingga tahun 2024, dibutuhkan ASN yang memiliki kapasitas menyelesaikan permasalahan – permasalahan seperti : indeks persepsi korupsi yang masih tinggi, indeks efektifitas pemerintahan yang masih tertinggal, daya saing global yang stagnan. Sehingga diperlukan ASN yang berpandangan luas (*outward looking*) untuk bisa mengejar daya saing Indonesia, namun pandangan luas ini juga perlu diantisipasi terhadap paham – paham transnasional seperti radikalisme dan sejenisnya.

## 2) Model *Softskills*

Sesuai dengan sasaran dan tantangan yang dihadapi pembangunan jangka pendek hingga tahun 2024, maka arah pengembangan kompetensi ASN yang dapat menunjang hal tersebut disesuaikan melalui *tagline* “**Smart ASN**”.

**Smart ASN** merupakan profil ASN yang disiapkan untuk menghadapi perubahan dan tantangan dalam rangkai mewujudkan *World Class Government 2024*. Aparatur yang Smart memiliki profil integritas, nasionalisme, integritas, wawasan global, *hospitality*, *networking*, teknologi informasi, bahasa asing, dan *entrepreneurship*. Mereka berperan sebagai *digital talent* dan *digital leader* yang akan mendukung transformasi birokrasi di Indonesia.

### a. Integritas

Undang-Undang ASN menjelaskan bahwa integritas ASN diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Integritas dalam konteks akuntabilitas berfungsi sebagai ukuran kesediaan menyesuaikan sistem nilai untuk memelihara atau meningkatkan konsistensi. Terdapat 10 (sepuluh) karakteristik yang tampak pada orang-orang berintegritas, yaitu<sup>14</sup>:

1. Mengetahui bahwa hal kecil itu penting;
2. Mengetahui hal benar
3. Bertanggungjawab
4. Menciptakan budaya kepercayaan

---

<sup>14</sup> Gostik & Telford (2003). The Integrity Advantage.

5. Menepati janji
6. Peduli terhadap kebaikan yang lebih besar
7. Jujur namun rendah hati
8. Bertindak bagaikan tengah diawasi
9. Mempekerjakan integritas
10. Konsisten.

b. Nasionalisme

Nasionalisme secara etimologis berasal dari kata nation yang berarti bangsa dan isme yang berarti paham. Apabila digabungkan, nasionalisme merupakan suatu paham cinta bangsa atau tanah air.<sup>15</sup> Beberapa ahli berpendapat tentang pengertian Nasionalisme, seperti Hans Khon yang menyatakan bahwa nasionalisme adalah suatu paham dimana kesetiaan tertinggi seseorang harus diberikan kepada negara kebangsaan; dan Lothrop Stoddard yang berpendapat bahwa nasionalisme adalah suatu keadaan jiwa, suatu kepercayaan yang dianut oleh sejumlah besar manusia sehingga mereka membentuk kebangsaan dalam bentuk kebersamaan. Sejarah kemerdekaan Indonesia menunjukkan nasionalisme merupakan sebuah kata yang mampu membangkitkan kekuatan berjuang melawan penjajahan yang telah berlangsung beratus tahun. Perasaan senasib sepenanggungan yang dirasakan mampu mengalahkan perbedaan etnik, budaya, bahkan agama sehingga bangsa Indonesia yang merdeka dapat terwujud.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> KBBI

<sup>16</sup> Kusumawardani, A., & Faturochman (2004). Nasionalisme. Buletin Psikologi, Tahun XII No.2. 61-72

Dalam konteks masa kini nasionalisme diartikan dalam cakupan yang lebih luas. Sikap nasionalisme dalam negara modern berkaitan dengan keterlibatan warga negara terhadap kegiatan politik dan pembangunan (Schoorl, Martaniah 1982). Kusumawardani & Faturochman (2004) merangkum dari beberapa teori ahli kebangsaan, merumuskan karakter yang mewakili sikap nasionalisme, yaitu 1) cinta terhadap tanah air dan bangsa dengan lebih mengutamakan kepentingan bangsa; 2) berpartisipasi dalam pembangunan; 3) menegakkan hukum dan menjunjung keadilan sosial; 4) memanfaatkan iptek, menghindari sikap apatis, terbuka pada perbaharuan dan perubahan, serta berorientasi pada masa depan; 5) berprestasi, mandiri dan bertanggung jawab dengan menghargai diri sendiri dan orang lain, dan 6) siap berkompetisi dengan bangsa lain dan terlibat dalam kerjasama internasional.

c. Wawasan global

Lingkungan eksternal yang terus bergerak dan mengalami perubahan secara massif menuntut penyesuaian dari sisi pengetahuan dan wawasan. Arus globalisasi yang berkaitan dengan kemajuan di bidang teknologi komunikasi dan informasi mengaburkan batas waktu dan wilayah, serta mempengaruhi setiap aspek kehidupan masyarakat. Kondisi tersebut mengharuskan ASN Indonesia untuk memiliki wawasan global agar dapat terus bekerja berdampingan dengan bangsa lain. Secara umum, wawasan global dapat diartikan sebagai pandangan atau sikap yang mendunia.<sup>17</sup> Pentingnya kepemilikan wawasan global bagi warga negara telah

---

<sup>17</sup> Rahmayanti, E. Penguatan Wawasan Global Negara melalui PPKn

dimulai dari periode menjelang kemerdekaan dimana Soekarno menyampaikan bahwa nasionalisme yang dianjurkan bukanlah kebangsaan yang menyendiri (bersifat *chauvinism*), melainkan kebangsaan yang bersifat kekeluargaan dengan bangsa di seluruh dunia (internasionalisme). Semangat nasionalisme yang ditumbuhkan dalam jiwa setiap warga negara harus dapat sejalan dengan kesadaran bahwa bangsa Indonesia merupakan bagian dari bangsa-bangsa di dunia. Oleh sebab itu, ASN perlu terus membuka diri dan meningkatkan wawasan agar dapat turut serta dalam kerja sama antar bangsa.<sup>18</sup> Cogan & Derricott (1998) menjelaskan beberapa karakteristik dan kompetensi yang harus dimiliki oleh warga negara berwawasan global<sup>19</sup>, yaitu:

1. Kemampuan untuk melihat dan menyelesaikan masalah sebagai anggota dari masyarakat global;
2. Kemampuan untuk bekerja sama secara kooperatif dan bertanggungjawab atas suatu peran dalam masyarakat;
3. Kemampuan untuk mengerti, menerima, menghargai, dan menoleransi perbedaan kultural;
4. Kapasitas untuk berpikir kritis dan sistematis;
5. Kemauan untuk mengatasi konflik tanpa kekerasan;
6. Keinginan untuk mengubah gaya hidup dan kebiasaan konsumsi untuk melindungi lingkungan;
7. Kemampuan untuk lebih sensitif terhadap hak asasi manusia;

---

<sup>18</sup> Murdiono, et al. (2014). Membangun Wawasan Global Warga Negara Muda Berkarakter Pancasila. Jurnal Pendidikan Karakter, Tahun IV, Nomor 2. 148-159

<sup>19</sup> Cogan, J., J. & Derricott, R. (1998). Citizenship for the 21st Century: An International Perspective on Education, London: Kogan Page.

8. Kemauan dan kemampuan untuk berpartisipasi dalam politik pada tingkat lokal, nasional, dan internasional.

d. *Hospitality*

ASN yang bertugas untuk memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas perlu memiliki profil *hospitality*. Dalam bahasa Inggris, *hospitality* berarti ramah dan memberikan pelayanan yang sangat baik terhadap tamu. *Hospitality* merupakan pengetahuan dan seni yang kompleks dalam hal menjual jasa, dengan penuh rasa hormat dan kemanusiaan. Untuk itu, diperlukan kemampuan untuk dapat melayani dengan sepenuh hati, sehingga dapat meninggalkan kesan baik dan mendalam bagi penerima layanan. Merujuk pada beberapa ahli, terdapat karakteristik khusus yang berkaitan dengan *hospitality*<sup>20</sup>, yakni: 1) *intangibility*, segala hal yang dapat memberikan kehangatan, kesediaan untuk menyenangkan hati orang lain; 2) *simultaneity*, yang berarti pelayanan baik barang maupun jasa biasanya diproduksi dan dikonsumsi pada saat bersamaan; 3) *heterogeneity*, yang menunjukkan terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan pengguna layanan; 4) *perishable* yang berarti bahwa produk *hospitality* tidak dapat disimpan dan/atau bertahan lama; 5) *tangible*, yaitu beberapa *hospitality* bersifat nyata, dapat dilihat, diukur; 6) *immovability*, dimana produk *hospitality* tidak dapat dipindahkan, hanya dapat dinikmati di tempat produk tersebut diproduksi; dan 7) *inseparability*, yang berarti bahwa produk *hospitality* tidak menimbulkan perpindahan kepemilikan. Dari

---

<sup>20</sup> Anggarini, D (2021). Pengaruh Nasionalisme dan Hospitality terhadap Integritas ASN Milenial di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. Jurnal Aparatur Vol.05 No.01, 20-30

karakteristik tersebut, Lovelock (2011) menyatakan bahwa yang dibeli dari *hospitality* adalah pengalaman, kebanggaan dan naiknya nilai diri karena manfaat dari produk *hospitality* itu sendiri.

e. *Networking*

*Networking* adalah proses membangun dan mengelola hubungan yang produktif baik secara personal maupun organisasi (Baker, 1994).<sup>21</sup> Diperlukan komitmen dalam proses membangun komunikasi, berbagi informasi dan sumber daya dengan dasar saling percaya dan saling menguntungkan diantara pihak yang bermitra untuk dapat mewujudkan *networking* yang kuat. *Networking* sangat dibutuhkan dalam menghadapi disrupsi birokrasi dan globalisasi, karena suatu entitas tidak akan dapat bertahan sendiri tanpa entitas yang lain ditengah gempuran perubahan yang selalu terjadi. Disamping kemajuan teknologi yang mempermudah jalannya organisasi, kesuksesan suatu organisasi juga sangat tergantung pada *networking* yang dibangun oleh anggotanya. Hal ini juga berlaku bagi ASN, dimana kemampuan untuk membangun *networking* memiliki peran dalam pencapaian tujuan instansi secara efektif dan efisien. Kolaborasi dan koordinasi antar bagian baik didalam maupun diluar organisasi memudahkan pemecahan masalah untuk mencapai tujuan bersama, serta dapat berguna dalam merancang berbagai ide inovasi untuk peningkatan mutu pelayanan. Terdapat beberapa prinsip dasar yang diperlukan dalam membangun *networking*, yaitu:<sup>22</sup> 1) kesamaan visi dan misi;

---

<sup>21</sup> Baker, W., E. (1994). *Networking Smart: How to Build Relationship for Personal and Organizational Success*. New York, McGraw-Hill.

<sup>22</sup> Emmy, S. (2015). *Jejaring Kerja*. Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Lembaga Administrasi Negara

2) kepercayaan; 3) asas saling menguntungkan; 4) efisiensi dan efektivitas; 5) komunikasi timbal balik; dan 6) komitmen yang kuat.

f. Teknologi Informasi

Kemajuan teknologi informasi diharapkan mempermudah ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien, serta dapat memberikan akses kepada berbagai data maupun fakta kapanpun dan dimanapun. Pada dasarnya, teknologi informasi merupakan pemanfaatan sarana dan prasarana yang meliputi aktivitas pengolahan data, informasi dan sistem manajemen dalam berbagai aspek kehidupan mulai dari ekonomi, Pendidikan, hingga bidang pemerintahan. Pemanfaatan teknologi informasi bukan lagi hal yang baru di sektor publik, dapat dilihat dari banyaknya instansi pemerintah yang menerapkan teknologi informasi untuk menjadikan pelayanan lebih cepat, mudah, murah, tepat, dan akurat. Hanya saja, mewujudkan percepatan pelayanan public dengan menggunakan teknologi informasi juga merupakan tantangan yang dihadapi oleh ASN, terutama bagi mereka yang gagap teknologi. Oleh karena itu, ASN perlu membekali diri untuk selalu mengikuti dan menguasai perkembangan teknologi informasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaik terutama dalam hal pelayanan kepada masyarakat.

g. Bahasa asing

Kemampuan menguasai bahasa asing, terutama bahasa Inggris sebagai bahasa internasional, baik lisan maupun tulisan semakin dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan ASN. Peningkatan kualitas pelayanan informasi bagi dunia internasional, penerjemahan dokumen, regulasi, laporan maupun berbagai kebijakan pemerintah merupakan beberapa alasan mengapa

penguasaan bahasa asing dapat menunjang penyelenggaraan sektor publik.<sup>23</sup>

#### h. *Entrepreneurship*

*Entrepreneurship* atau kewirausahaan merupakan suatu proses penciptaan nilai dengan menggunakan berbagai sumber daya tertentu untuk mengeksploitasi peluang (Lupiyoadi, 1999)<sup>24</sup>. Walaupun bergerak sebagai organisasi yang *non-profit oriented*, sektor public perlu mengikuti prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi bisnis agar dapat mengoptimalkan penggunaan sumberdaya dalam pencapaian kinerja. ASN yang berjiwa entrepreneur akan memiliki kemampuan untuk melihat dan menilai kesempatan usaha, mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengambil Tindakan yang tepat dalam mencapai tujuan. Para ASN tersebut menyukai tantangan dan merupakan *risk-taker* yang penuh perhitungan. Pentingnya *entrepreneurship* dalam birokrasi bukanlah hal baru. Dwiyanto (1996)<sup>25</sup> telah menyampaikan tentang *reinventing government* yang merupakan suatu pemikitan dan Gerakan yang dilakukan untuk mengembangkan pemerintah berjiwa *entrepreneur*. Hal yang menunjukkan suatu pemerintahan dengan jiwa *entrepreneur* adalah kemampuannya untuk menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan

---

<sup>23</sup> Sari, D., E., et al (2022). Pelatihan Teknis Peningkatan Kemampuan Bahasa Inggris bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat. Vol. 3., No.1. 157-166.

<sup>24</sup> Lupiyoadi, R. dan H. Bakir, (1999). Disain struktur yang mendukung kewirausahaan organisasi. Man dan Usaha Ind 07

<sup>25</sup> Dwiyanto, A. (1996). *Reinventing government*: pokok-pokok pikiran dan relevansinya di indonesia. Makalah pada pelatihan manajemen strategik bagi direktur RSUD oleh Magister Manajemen Rumah Sakit, Yogyakarta.

masyarakat. Untuk itu, ASN berjiwa entrepreneurship yang menjalankan peran dalam pemerintahan perlu membuang karakteristik birokrasi pemerintah yang sentralistik, hierarkis, monopolistic, reaktif, dan formalistik serta mengubahnya menjadi desentralistik, organik, adaptif, kompetitif, antisipatif, dan partisipatif.

Prinsip-prinsip pemerintah yang memiliki semangat *entrepreneurship* antara lain<sup>26</sup>: 1) memusatkan perannya dalam pembuatan kebijakan; 2) memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengambil kendali atas penyelenggaraan pelayanan public; 3) menciptakan sistem yang kompetitif antar aktor yang terlibat dalam penyelenggaraan pemerintahan; 4) menyederhanakan sistem administrasi; 5) menetapkan target dan mengukur kinerja serta memberikan kompensasi terhadap organisasi yang mencapai atau melebihi target kinerja; 6) menetapkan standar pelayanan dan memberikan jaminan pelayanan kepada masyarakat; 7) memperluas sumber pendapatannya; 8) menggunakan perencanaan strategis dan berpikir kedepan; 9) mengembangkan manajemen partisipatif; dan 10) menggunakan mekanisme pasar yang lebih kompetitif dan terbuka. Untuk mewujudkan prinsip diatas, terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh pemerintah, yaitu:<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Osborne, D. dan Gaebler. T. 1996. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Rosyid, A. (penerjemah). *Mewirausahakan Birokrasi : mentranformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik jilid 2* (terjemahan), Seri manajemen strategi. PPM, Jakarta.

<sup>27</sup> Osborne, D. dan Plastrik. P, 2000. *Banishing Bureaucracy: The Fife Strategies For reinventing Government*. Rosyid A. (Penerjemah). *Memangkas Birokrasi : lima strategi menuju Pemerintahan wirausaha* (terjemahan), seri manajemen strategi. PPM, Jakarta.

1. tentukan tujuan dan fungsi pemerintah secara jelas;
2. kembangkan sistem insentif yang merupakan konsekuensi kinerja seseorang atau organisasi;
3. pastikan pertanggungjawaban (akuntabilitas) diberikan kepada masyarakat sebagai pengguna layanan;
4. lakukan pemberdayaan organisasi dengan deregulasi dan penerapan sistem control pada setiap level organisasi, kurangi hierarki dalam pelaksanaan pekerjaan, dan libatkan masyarakat dalam berbagai kemitraan;
5. bentuk budaya baru dengan menginternalisasi berbagai kebiasaan dan pikiran baru dalam manajemen pemerintahan.

Penguasaan 8 (delapan) karakteristik yang telah dijabarkan diatas diharapkan dapat menciptakan Smart ASN yang memiliki kemampuan untuk mendorong tata kelola birokrasi dan sistem pemerintahan Indonesia menjadi lebih efektif, efisien dan terus menciptakan inovasi dalam menghadapi tantangan global.

## **B. Pembangunan Jangka Menengah (Dokumen SDGs 2030)**

### **1) Sasaran Pembangunan dan Tantangannya**

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB)/*Sustainable Development Goals* (SDGs) adalah pembangunan yang menjaga peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat secara berkesinambungan, pembangunan yang menjaga keberlanjutan kehidupan sosial masyarakat, pembangunan yang menjaga kualitas lingkungan hidup serta pembangunan yang menjamin keadilan dan terlaksananya tata kelola yang mampu menjaga peningkatan kualitas hidup dari satu generasi ke generasi berikutnya. TPB/SDGs merupakan komitmen global dan nasional dalam upaya untuk

menyejahterakan masyarakat mencakup 17 tujuan yaitu: (1) Tanpa Kemiskinan; (2) Tanpa Kelaparan; (3) Kehidupan Sehat dan Sejahtera; (4) Pendidikan Berkualitas; (5) Kesenjangan Gender; (6) Air Bersih dan Sanitasi Layak; (7) Energi Bersih dan Terjangkau; (8) Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi; (9) Industri, Inovasi dan Infrastruktur; (10) Berkurangnya Kesenjangan; (11) Kota dan Permukiman yang Berkelanjutan; (12) Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab; (13) Penanganan Perubahan Iklim; (14) Ekosistem Lautan; (15) Ekosistem Daratan; (16) Perdamaian, Keadilan dan Kelembagaan yang Tangguh; dan (17) Kemitraan untuk Mencapai Tujuan.

Upaya pencapaian target TPB/SDGs menjadi prioritas pembangunan nasional, yang memerlukan sinergi kebijakan perencanaan di tingkat nasional dan di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Target-target TPB/SDGs di tingkat nasional telah sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2015-2019 dan RPJMN tahun 2020-2024 dalam bentuk program, kegiatan dan indikator yang terukur serta indikasi dukungan pembiayaannya. TPB/SDGs merupakan penyempurnaan dari Tujuan Pembangunan Milenium (*Millennium Development Goals/MDGs*) yang lebih komprehensif dengan melibatkan lebih banyak negara baik negara maju maupun berkembang, memperluas sumber pendanaan, menekankan pada hak asasi manusia, inklusif dengan pelibatan Organisasi Kemasyarakatan (Ormas) dan media, Filantropi dan Pelaku Usaha, serta Akademisi dan Pakar.

Indonesia telah berhasil mencapai sebagian besar target MDGs Indonesia yaitu 49 dari 67 indikator MDGs, namun demikian

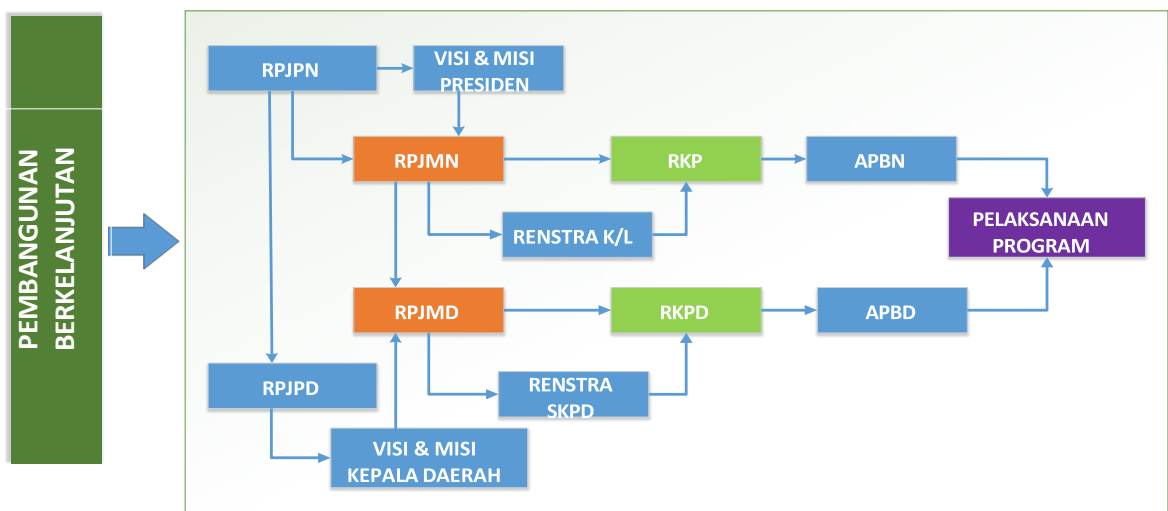
masih terdapat beberapa indikator yang harus dilanjutkan dalam pelaksanaan TPB/SDGs. Beberapa indikator yang harus dilanjutkan, antara lain penurunan angka kemiskinan berdasarkan garis kemiskinan nasional, peningkatan konsumsi minimum di bawah 1.400 kkal/kapita/hari, penurunan Angka Kematian Ibu (AKI), penanggulangan HIV/AIDS, penyediaan air bersih dan sanitasi di daerah perdesaan, serta disparitas capaian target antarprovinsi yang masih lebar.

Adapun dalam pelaksanaan TPB/SDGs di Indonesia, cukup banyak kinerja yang telah dicapai baik di tingkat global maupun nasional. Pencapaian di tingkat global antara lain Indonesia telah tiga kali menyampaikan *Voluntary National Review* (VNR) pada tahun 2017, 2019 dan 2022 dalam rangkaian *High-Level Political Forum* (HLPF) di kantor Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). PBB menilai VNR 2017 Indonesia merupakan salah satu dari enam VNR terbaik di dunia. Oleh karenanya Indonesia diundang oleh PBB untuk mengikuti *Investment Fair* tahun 2018 untuk membahas berbagai proyek-proyek untuk pencapaian SDGs dengan para investor internasional. VNR Indonesia tahun 2019 juga mendapat penghargaan dari PBB terutama untuk laporan *Goal 16* tentang Perdamaian, Keadilan dan Kelembagaan yang Tangguh karena Indonesia menyusun laporan ini dengan sungguh - sungguh menerapkan prinsip inklusif. Di tingkat nasional, saat ini sudah dibentuk 19 *SDGs Center* yang didirikan di beberapa perguruan tinggi yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia. Hingga pertengahan tahun 2020, sebanyak 27 provinsi telah memiliki Rencana Aksi Daerah (RAD) TPB/SDGs dengan 11 provinsi

diantaranya telah menyerahkan laporan monitoring dan evaluasi (monev) RAD TPB/SDGs.

Di tingkat nasional, RPJMN 2020-2024 merupakan dokumen perencanaan untuk jangka menengah 5 (lima) tahun yang menjadi acuan bagi setiap Kementerian/Lembaga dalam menyusun Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L) dan bagi pemerintah daerah dalam menyusun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). RPJMN tahun 2020-2024 merupakan tahap keempat dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025. Pengarusutamaan pencapaian TPB/SDGs dalam RPJMN 2020-2024 dan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dilakukan dalam bentuk rumusan kebijakan, program, kegiatan, indikator yang terukur serta sumber pembiayaannya. Gambaran umum integrasi TPB/SDGs ke dalam rencana pembangunan di tingkat nasional maupun daerah dapat dilihat lebih lanjut pada Gambar 2.1.

**Gambar 2.1** Integrasi Pembangunan Berkelanjutan Dalam Dokumen Perencanaan Pembangunan



Sebagai salah satu negara yang aktif dalam penentuan sasaran Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) atau *Sustainable Development Goals* (SDGs), Indonesia berkomitmen untuk melaksanakan pencapaian TPB dengan melakukan penyelarasan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). TPB memuat tujuan dan sasaran global dari tahun 2016 sampai tahun 2030. Tujuan dan sasaran tersebut kemudian dituangkan dalam berbagai program dan rencana kerja pada Rencana Aksi Nasional dan Rencana Aksi Daerah 5 (lima) tahunan.

TPB memiliki 17 tujuan global dan 169 target yang harus dicapai di tahun 2030. 17 tujuan global tersebut adalah:<sup>28</sup>

1. mengakhiri segala bentuk kemiskinan dimanapun (*no poverty*);
2. menghilangkan kelaparan, mencapai ketahanan pangan dan gizi yang baik, serta meningkatkan pertanian berkelanjutan (*zero hunger*);
3. menjamin kehidupan yang sehat dan meningkatkan kesejahteraan seluruh penduduk semua usia (*good health and well-being*);
4. menjamin kualitas Pendidikan yang inklusif dan merate serta meningkatkan kesempatan belajar sepanjang hayat untuk semua (*quality education*);
5. mencapai kesetaraan gender dan memberdayakan kaum perempuan (*gender equality*);

---

<sup>28</sup> Lampiran Perpres No. 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

6. menjamin ketersediaan serta pengelolaan air bersih dan sanitasi yang berkelanjutan untuk semua (*clean water and sanitation*);
7. menjamin akses energi yang terjangkau, andal, berkelanjutan, dan modern untuk semua (*affordable and clean energy*);
8. meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, kesempatan kerja yang produktif dan menyeluruh, serta pekerjaan yang layak untuk semua (*decent work and economic growth*);
9. membangun infrastruktur yang Tangguh, meningkatkan industri inklusif dan berkelanjutan, serta mendorong inovasi (*industry, innovation, and infrastructure*);
10. mengurangi kesenjangan intra dan antarnegara (*reduced inequality*);
11. menjadikan kota dan pemukiman inklusif, aman, Tangguh, dan berkelanjutan (*sustainable cities and communities*);
12. menjamin pola produksi dan konsumsi yang berkelanjutan (*responsible consumption and production*);
13. mengambil Tindakan cepat untuk mengatasi perubahan iklim dan dampaknya (*climate action*);
14. melestarikan dan memanfaatkan secara berkelanjutan sumber daya kelautan dan samudera untuk pembangunan berkelanjutan (*life below water*);
15. melindungi, merestorasi, dan meningkatkan pemanfaatan berkelanjutan ekosistem daratan, mengelola hutan secara lestari, menghentikan penggurunan, memulihkan degradasi lahan, serta menghentikan kehilangan keanekaragaman hayati (*life on land*);

16. menguatkan masyarakat yang inklusif dan damai untuk pembangunan berkelanjutan, menyediakan akses keadilan untuk semua, dan membangun kelembagaan yang efektif, akuntabel, dan inklusif di semua tingkatan (*peace, justice, and institutions*);
17. menguatkan sarana pelaksanaan dan merevitalisasi kemitraan global untuk pembangunan berkelanjutan (*partnerships for the goals*).

Tantangan utama dalam mewujudkan ketercapaian SDGs di lingkup pemerintahan antara lain : kesetaraan (gender, difabel), akses pelayanan dasar, ketimpangan daerah, kebijakan yang ramah lingkungan untuk keberlanjutan kehidupan, dan bentuk kesetaraan lainnya. Sehingga dibutuhkan karakter kompetensi yang mampu menyelesaikan permasalahan – permasalahan tersebut.

## **2) Model *Softskills***

Sesuai dengan sasaran dan tantangan yang dihadapi pembangunan jangka menengah hingga tahun 2030, maka arah pengembangan kompetensi ASN yang dapat menunjang hal tersebut disesuaikan melalui *tagline* “**Robust & Inclusive ASN**”.

Tujuan pembangunan berkelanjutan global yang telah diratifikasi dengan ditetapkannya Pemerintah melalui Peraturan Presiden Nomor 111 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Nasional tersebut tentu saja membutuhkan dukungan Sumber Daya Manusia Aparatur di berbagai K/L/D di Indonesia untuk terus bersinergi dan berkolaborasi. Sebagai salah satu aktor birokrasi, ASN menjadi penggerak yang berperan penting

dalam memastikan berjalannya seluruh program dan rencana kerja yang telah diagendakan. Oleh karena itu, dibutuhkan ASN yang memiliki kekuatan, keteguhan, dan ketangguhan (***robust and inclusive ASN***) untuk dapat menjalankan birokrasi berorientasi SDGs. Beberapa profiling yang menunjukkan seorang ***robust and inclusive ASN*** antara lain:

### 1. Adaptif

Adaptif diartikan sebagai kemampuan untuk berubah ketika diperlukan dalam rangka menghadapi situasi yang berbeda.<sup>29</sup> ASN yang adaptif memiliki semangat dan kemampuan untuk berinovasi, proaktif, dan kreatif dalam menghadapi berbagai perubahan dan tantangan baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Contoh nyata pentingnya sikap adaptif bagi ASN tampak ketika pandemic Covid-19 menyerang dimana berbagai perubahan dan penyesuaian pola kerja dan pemberian pelayanan harus dengan cepat dipahami dan dilakukan oleh seluruh ASN. Pandemi yang mengharuskan minimnya kontak langsung menuntut ASN untuk berinovasi dalam penyelesaian pekerjaannya, seperti dengan melibatkan teknologi informasi untuk berkoordinasi satu sama lain.

Mengacu kepada Buku Panduan Perilaku BKN (2022), sikap adaptif diwujudkan dalam berbagai perilaku, yaitu: 1) dapat menyesuaikan diri di berbagai lingkungan kerja; 2) mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan; 3) menguasai dinamika perkembangan teknologi; 4) berani

---

<sup>29</sup> <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/adaptive?q=adaptive>

menyampaikan ide dan gagasan untuk kemajuan instansi; 5) konsisten menciptakan inovasi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi; 6) dapat mengantisipasi permasalahan yang terjadi di masa yang akan datang secara kritis; 7) menjalankan sistem kerja berbasis teknologi informasi; 8) mampu mengidentifikasi potensi masalah dan solusinya; 9) menunjukkan rasa ingin tahu yang tinggi terhadap hal-hal baru; dan 10) selalu dapat memanfaatkan peluang untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

## 2. Produktif

Secara umum, organisasi dapat disebut produktif apabila mampu menghasilkan suatu barang dan/atau jasa dengan cara memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Dimensi efektivitas mengarah kepada pencapaian target kinerja yang telah ditentukan dan biasanya menggunakan pendekatan kualitas, kuantitas, dan waktu pencapaian. Sedangkan efisiensi biasa berkaitan dengan bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan. Beberapa ciri individu yang dikategorikan sebagai pegawai produktif adalah sebagai berikut: 1) cerdas dan dapat belajar dengan cepat; 2) kompeten secara profesional/teknis; 3) kreatif dan inovatif; 4) memahami pekerjaan yang dilakukan; 5) belajar dengan cerdas dan menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, mempertahankan kinerja rancangan dan mutu; 6) selalu mencari perbaikan, namun mengetahui kapan harus berhenti menyempurnakan; 7) dianggap memiliki value oleh pengawasnya; 8) memiliki catatan

prestasi yang baik; dan 9) selalu meningkatkan diri.<sup>30</sup> Untuk dapat mencapai produktivitas dan kreativitas yang tinggi tersebut, diperlukan dukungan dari organisasi, antara lain keberadaan manajemen yang bertanggung jawab, pemimpin yang dapat diandalkan, organisasi dan operasional organisasi yang sederhana, luwes, dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan, adanya perencanaan dan pengendalian pencapaian tujuan, serta pemberian pengembangan kompetensi bagi pegawai.<sup>31</sup>

### 3. *Flexible*

Era revolusi 4.0, dimana perubahan teknologi terjadi dengan sangat cepat, berpikir secara fleksibel dan beradaptasi dengan berbagai cara baru dalam belajar dan berkomunikasi menjadi keharusan yang harus dilakukan oleh ASN. Fleksibilitas merupakan salah satu kompetensi penting yang diperlukan untuk sukses dalam pekerjaan, kehidupan dan pembelajaran (OECD, 2013). Pada perspektif sosial, berpikir fleksibel diartikan sebagai kemampuan individu pada suatu kelompok untuk secara kolektif menilai perilaku/kebiasaan mereka sendiri dan melakukan penyesuaian yang diperlukan agar dapat berfungsi secara efektif (Mc Comb, Green, & Dale Comptom, 2007). Senada dengan hal tersebut, Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills (2009) menyatakan fleksibilitas sebagai kemauan untuk melakukan

---

<sup>30</sup> Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju

<sup>31</sup> Timpe, A., D., dalam Purwanto, A., B. & Wulandari, O., (2016). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Buletin Bisnis dan Manajemen*. Vol 02, No. 01

kompromi yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan Bersama. Fleksibel berarti mampu untuk mengerti, bernegosiasi, dan menyeimbangkan berbagai pandangan yang berbeda untuk menciptakan suatu solusi yang dapat diterapkan, terutama pada lingkungan yang multicultural. Memiliki kemampuan untuk fleksibel secara positif akan mempengaruhi pekerjaan dalam organisasi dan kemampuan anggotanya untuk berkolaborasi (Mc Comb et al., 2007;P21, 2009). Fleksibel juga menunjukkan kemampuan untuk selalu siap beradaptasi terhadap tuntutan maupun kebutuhan yang baru, berbeda, dan berubah-ubah. Fleksibilitas membutuhkan kemampuan untuk memahami dan menghargai pandangan yang berbeda mengenai suatu isu, menyesuaikan pendekatannya dan dapat menerima perubahan dengan mudah

Fleksibilitas yang diharapkan dari seorang ASN bukan hanya dari segi jam kerja yang saat ini muncul karena pandemic Covid-19, namun juga dari sistem kerja. Sistem kerja fleksibel yang menekankan kepada kolaborasi, kedinamisan anggota tim, dan berorientasi hasil diharapkan dapat mempercepat pengambilan keputusan dan pencapaian kinerja bersama. Terdapat 3 (tiga) faktor utama yang dinilai dapat mengindikasikan seseorang dengan kemampuan untuk berpikir secara fleksibel, terutama dalam penyesuaian teknologi, antara lain:<sup>32</sup> 1) penerimaan terhadap teknologi; 2) berpikiran terbuka terhadap ide orang lain; 3) beradaptasi pada perubahan situasi. Selain itu,

---

<sup>32</sup> Barak, M., & Levenberg, A. (2016) Flexible thinking in learning: An individual differences measure for learning in technology-enhanced environments. *Computers & Education* 99, 39-52

kemampuan berpikir fleksibel juga dapat ditandai dengan kemampuan sebagai berikut:<sup>33</sup>

- Berpandangan holistic, mampu melihat perspektif positif dan negative dalam proses pengambilan keputusan, menyimak dan mempertimbangkan situasi dalam menelaah suatu isu, dan dapat memisahkan opini/mitos dari fakta dan penilaian ilmiah.
- Peka terhadap bias, mampu memilah bias pribadi.
- Tegar, memahami bahwa perasaan yang tengah dirasakan tidak bersifat tetap, mengetahui bahwa merasa tidak yakin tentang sesuatu bukan merupakan pertanda buruk, dan yakin terhadap sesuatu bukan berarti kebenaran.
- Mampu menyeimbangkan dan menalar tujuan jangka panjang, menengah, dan pendek.

#### 4. *Empathic*

Empati adalah salah satu bentuk kecerdasan emosi yang mampu mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, mampu memotivasi diri sendiri dan mampu mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan hubungannya dengan orang lain (Agus Efendi dalam Djafri N., 2014). Kemampuan untuk berempati melibatkan aspek afektif dan kognitif, dimana secara afektif berarti kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perasaan orang lain dengan perasaan sendiri yang akhirnya

---

<sup>33</sup> <https://www.quipper.com/id/blog/tips-trick/school-life/apa-itu-fleksibilitas-kognitif/> 30 September 2022

menghubungkan empati dengan perilaku membantu sebagai bentuk rasa kepedulian terhadap perasaan orang lain. Sementara secara kognitif, empati ditunjukkan dengan pemahaman terhadap perasaan orang lain dengan memikirkan situasi dari sudut pandang orang tersebut, fokus pada proses mengetahui perspektif orang lain dengan tepat dan menerima pandangan mereka (Eisenberg dalam Panuntun, 2012). Mendukung hal tersebut, Lawrence E. J (2004) menyatakan beberapa kemampuan yang menjadi dasar seseorang memiliki empati, yaitu: 1) *cognitive empathy* yang menunjukkan kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan apa yang mereka pikirkan; 2) *social skill* yang merupakan kemampuan untuk berinteraksi sesuai dengan peran sosial dan dapat diterima serta tidak merugikan orang lain; dan 3) *emotional reactivity* yaitu reaksi emosi atau respon berlebihan yang muncul karena suatu masalah.

Sri Mulyani (2018) menyatakan bahwa dalam rangka mewujudkan Indonesia Emas 2045, terdapat dua hal yang tidak tergantikan oleh teknologi, yaitu pemikiran kritis dan rasa empati.<sup>34</sup> Pentingnya memiliki empati bagi para perumus kebijakan publik termasuk ASN juga telah disampaikan sendiri oleh Presiden Joko Widodo, salah satunya pada saat Sidang Kabinet Paripurna di Istana Negara April 2022 lalu, dimana Presiden meminta jajarannya untuk memiliki rasa empati, peka terhadap krisis, dan sensitive terhadap situasi sulit yang tengah

---

<sup>34</sup> <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-bontang/baca-artikel/14823/Empati-Dalam-Pelayanan-Publik-Pelajaran-Bagi-KPKNL.html> 30 September 2022

dihadapi oleh masyarakat. Untuk itu, Presiden mengarahkan pengambilan kebijakan-kebijakan dapat dilakukan secara detail, tepat, dan cepat. Kemudian kebijakan tersebut harus dikomunikasikan dengan pernyataan yang berempati kepada rakyat.<sup>35</sup> Hal ini menunjukkan bahwa empati adalah salah satu kompetensi penting yang diperlukan dalam merumuskan kebijakan. Selanjutnya kebijakan publik tersebut diterapkan secara praksis oleh pelayan publik dalam suatu rangkaian pelayanan publik; oleh karena itu, pelayan publik juga harus menerapkan empati dalam pelaksanaan tugasnya.<sup>36</sup>

Dalam hal pemberian layanan, empati merupakan salah satu ukuran yang dijelaskan sebagai *caring, individualized attention the firm provides its customers* dan merepresentasikan beberapa unsur seperti *communication, credibility, security, competence, courtesy, understanding/knowing customers, dan access*.<sup>37</sup> Terkait dengan pelayanan publik, disebutkan bahwa empati ditunjukkan oleh 3 (tiga) indikator yakni 1) melayani masyarakat dengan sopan; 2) pegawai yang memberikan pelayanan dengan ramah, dan 3) bagaimana sikap pegawai menghadapi masyarakat yang mengajukan complain.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/dari-istana/presiden-jokowi-minta-jajarannya-tepat-ambil-kebijakan-dan-empati-pada-rakyat>. 30 September 2022

<sup>36</sup> Kit Collingwood, 2017, *Why Civil Servants Should Become Experts in Empathy*, diakses dari <https://medium.com/@kcollingwood/why-civil-servants-should-become-experts-in-empathy-59c30507b3f6>

<sup>37</sup> A. Parasuraman, et.al., (1988), *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, *Journal of Retailing*, Januari 1988, 12-40 (23).

<sup>38</sup> Selvi Rianti, et.al., (2019), *Kualitas Pelayanan Publik*, *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Vol. 15 No. 3 Juli 2019, 412-419.

Pelayanan public yang berdasarkan kepada empati akan memahami kebutuhan masyarakat secara nyata dan jelas, serta menjadikan kebutuhan tersebut sebagai suatu prioritas. Empati dalam pelayanan public juga akan memberikan kesetaraan yang tidak memberikan perlakuan berbeda kepada pengguna layanan, menumbuhkan kemampuan para pelayan public untuk mengatasi berbagai dilemma yang dihadapi secara kreatif, mewujudkan pelayanan public yang lebih efektif, serta melibatkan perspektif masyarakat sebagai bagian dari perumusan kebijakan.<sup>39</sup>

##### 5. *Responsive*

Responsive berarti bereaksi secara cepat, antusias, penuh minat, dengan cara-cara yang positif terhadap sesuatu atau seseorang.<sup>40</sup> Perilaku responsive dapat dilihat dari 2 (dua) perspektif yaitu pemasaran jasa dan manajemen operasi. Pada perspektif pemasaran jasa responsive menunjukkan kesediaan untuk membantu pelanggan dan bagaimana kecepatan pemberian jasa kepada pelanggan, sementara dari sisi manajemen operasi, responsive tampak dari ragam produk atau jasa yang ditawarkan. Dengan begitu, perilaku responsive menjelaskan kemampuan organisasi untuk menyediakan berbagai jenis produk/jasa dengan cepat, serta adanya kesediaan untuk membantu pelanggan dalam proses pemberian

---

<sup>39</sup> Mariglynn Edlins, (2019) *Developing a Model of Empathy for Public Administration*, *Administrative Theory & Praxis*, 43:1, 22-41, DOI: 10.1080/10841806.2019.1700459.

<sup>40</sup>

[https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american\\_english/responsive](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/responsive)  
30 September 2022

produk/jasa tersebut.<sup>41</sup> Literatur lain menyebutkan bahwa terdapat 2 (dua) aspek responsivitas, yakni rhetorical responsiveness yang menunjukkan sejauh mana penekanan kebijakan yang dipilih oleh pemerintah dalam berbagai kesempatan (pidato) merefleksikan preferensi masalah public dan effective responsiveness yang menggambarkan hubungan antara preferensi masalah public dengan prioritas anggaran.<sup>42</sup>

Dalam beberapa literatur administrasi public disebutkan bahwa responsive merupakan salah satu prinsip pelayanan public, dimana pelayan public harus mampu mendengar dan memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang tidak hanya mencakup bentuk dan jenis pelayanan, namun juga terkait dengan mekanisme pemberian layanan, prosedur, waktu, hingga biaya pelayanan. Sikap responsive akan dapat mengenali kebutuhan masyarakat dan menyusun agenda, program dan prioritas pelayanan berdasarkan kebutuhan tersebut. Dwiyanto (2006) menyampaikan bahwa responsive dapat mengukur daya tanggap birokrasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi, serta tuntutan pengguna jasa.<sup>43</sup> Responsive dapat dilihat dari beberapa perilaku, antara lain:<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Parasuraman, A., Zeithamal, V.A. and Berry, L.C. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64 No.1, pp. 12-40.

<sup>42</sup> Hobolt, S., B. & Klemmensen, R. (2008). Government Responsiveness and Political Competition in Comparative Perspective. *Comparative Political Studies*. Vol. 41 No. 3. 309-337

<sup>43</sup> Agus Dwiyanto, dkk. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press. hlm. 62.

<sup>44</sup> <https://kovermagz.com/tindakan-reaktif-tanggapan-responsif/> 30 September 2022

1. Memberikan pertimbangan rasional dalam Tindakan spontan yang diambil
  2. Memiliki pertimbangan terukur atas tanggapan yang diberikan
  3. Memberikan tanggapan dengan sadar, bebas dari kecurigaan dan persepsi
  4. Memberikan tanggapan dengan terkendali dan proporsional atas pernyataan
  5. Memberikan tanggapan sebagai jawaban atau bantahan sesuai dengan fokus pembahasan
  6. Tidak menyerang maupun merasa terintimidasi
6. *Tech savvy*

Istilah *tech savvy* pada dasarnya adalah kemampuan seseorang untuk menjadi pintar dengan teknologi. Ciri dari seseorang yang memahami cara kerja teknologi dalam hal ini mencakup pemanfaatan teknologi modern untuk tujuan meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Oleh karena itu, *tech savvy* berarti memanfaatkan pengetahuan seseorang tentang teknologi modern untuk secara efisien memasukkannya ke dalam kehidupan pribadi maupun profesional. Terdapat beberapa kemampuan *tech savvy* dasar yang seharusnya dimiliki oleh setiap ASN, antara lain: 1) *googling*, merupakan kemampuan untuk menemukan kata kunci yang tepat untuk mencari informasi secara cepat di internet; 2) *shortcut* di *keyboard*, kemampuan ini bisa mempercepat penyelesaian pekerjaan; 3) rapat virtual, penggunaan aplikasi rapat virtual semacam zoom,

google meet, dll menjadi penting untuk menghemat waktu; 4) media sosial, merupakan kemampuan penggunaan berbagai *platform* media sosial bukan hanya sebagai media hiburan semata tetapi juga sebagai pengembangan kompetensi; 5) aplikasi *spreadsheet*, penggunaan *spreadsheet* seperti excel ataupun *google spreadsheet* akan banyak membantu memudahkan pekerjaan sehari-hari.

#### 7. *Eco-friendly*

Karakteristik ASN yang mampu menjalankan prinsip *eco-friendly* dalam pekerjaan sehari-hari menjadi bagian penting dari aktivitas menjaga lingkungan sekitar. Konsep *eco-friendly* dalam konteks ini merupakan kegiatan yang menjadi kebiasaan ataupun menjadi kebijakan yang terus dikembangkan untuk menjaga kondisi lingkungan dengan menerapkan berbagai cara yang berbeda-beda sebagai bentuk kontribusi untuk menjaga lingkungan. Pada masa mendatang ASN diharapkan memiliki gaya hidup yang *eco-friendly*, termasuk dalam menjalankan aktivitas pekerjaan masing-masing, seperti: 1) menghemat penggunaan sumber daya energi di kantor (listrik, air, ac, dll.); 2) mengurangi sampah plastik yang dihasilkan dari kegiatan kantor yang akan menyumbang pencemaran lingkungan; 3) menggunakan produk-produk yang ramah lingkungan dalam aktivitas sehari-hari di kantor.

## C. Pembangunan Jangka Panjang (Visi Indonesia 2045)

### 1) Sasaran Pembangunan dan Tantangannya

Dalam mewujudkan tujuan berbangsa dan bernegara sebagaimana tercantum dalam pembukaan UUD 1945 serta gambaran ideal tahun 2045, telah disusun Visi Indonesia Tahun 2045 dengan harapan di tahun tersebut Indonesia telah menjadi negara Berdaulat, Maju, Adil dan Makmur. Visi tersebut dijabarkan dengan beberapa indikator yakni Indonesia masuk negara berpendapatan tinggi dengan produk domestik bruto (PDB) terbesar ke-5 di dunia, rata-rata 5,7 % pertumbuhan ekonomi per tahunnya, pendapatan per kapita mencapai US\$ 23.199, kemiskinan mendekati angka 0 %, gini ratio turun ke angka idela 0,34, kontribusi luar Jawa menjadi 48,2%, dan Kawasan Timur Indonesia (KTI) menjadi 25,1% terhadap perekonomian nasional, serta keluar dari jebakan pendapatan kelas menengah (*middle income trap*) pada tahun 2036. Untuk mencapai targetan dimaksud, disusunlah 4 (empat) pilar yang mempertimbangkan kecenderungan besar dunia (*global megatrend*) hingga tahun 2045. Keempat pilar untuk mencapai Visi Indonesia 2045 adalah: (a) Pembangunan Manusia serta Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, (b) Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan, (c) Pemerataan Pembangunan, serta (d) Pemantapan Ketahanan Nasional dan Tata Kelola Pemerintahan.

#### **a) Pembangunan Manusia serta Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi**

Pada tahun 2045, diharapkan derajat kesehatan dan gizi masyarakat Indonesia meningkat dengan usia harapan hidup

mencapai 75,5 tahun. Penyakit HIV/AIDS, TB, dan penyakit tidak menular menurun. Malaria tereliminasi di seluruh kabupaten/kota, dan balita stunting turun menjadi 5 persen. Akses terhadap pelayanan kesehatan yang baik dan bermutu bagi seluruh penduduk dan golongan usia ditingkatkan, peran Puskesmas sebagai pusat penggerak pembangunan dan pelayanan kesehatan komprehensif dijaga, serta penguasaan terhadap teknologi baru di bidang kedokteran dan kesehatan seperti *genomic, personalized medicine*, pengolahan pangan, teknologi diagnosa dan telemedicine didorong.

Menuju tahun 2045, sumbangan Iptek bagi pembangunan ditingkatkan. Pengeluaran R&D (swasta, pemerintah, pendidikan tinggi, dan lembaga non-profit) terhadap PDB pada tahun 2045 ditingkatkan menjadi 1,5- 2,0 persen. Kolaborasi dunia usaha, perguruan tinggi, dan pemerintah (*triple helix*) sesuai kebutuhan dan perkembangan ekonomi. Indonesia diarahkan menjadi salah satu pusat pengembangan Iptek di kawasan Asia dan dunia terutama dalam Ilmu Pengetahuan Kemaritiman, Studi Biodiversitas, Teknologi Material, serta Studi Kebencanaan dan Mitigasi Bencana.

Peran kebudayaan dalam pembangunan ditingkatkan melalui kapitalisasi nilai luhur budaya bangsa dan pengembangan etos kerja. Pembangunan kebudayaan hingga tahun 2045 diupayakan melalui beberapa strategi pokok yakni memantapkan Pancasila sebagai falsafah hidup berbangsa, meningkatkan penghargaan terhadap keragaman, toleransi, dan anti diskriminasi, memberi ruang bagi budaya lokal dan identitas

wilayah, meningkatkan diplomasi kebudayaan, serta membentuk karakter bangsa yang kuat.

Produktivitas tenaga kerja ditingkatkan melalui pendidikan, vokasi, dan pelatihan serta kemajuan teknologi dimanfaatkan untuk mempercepat pembangunan ekonomi. Pasar tenaga kerja perlu bersifat fleksibel dan adaptif terhadap perubahan struktur ekonomi dan teknologi. Tingkat partisipasi tenaga kerja tahun 2045 meningkat menjadi 78 persen dan tenaga kerja perempuan menjadi 65 persen. Angkatan kerja dengan pendidikan SMA keatas menjadi 90 persen. Porsi tenaga kerja sektor pertanian menurun menjadi 13 persen dengan kesejahteraan petani yang lebih baik. Tingkat pengangguran terbuka terjaga pada tingkat natural unemployment rate (3-4 persen).

Dalam periode 2016 - 2045, ekonomi Indonesia mampu tumbuh 5,7 persen per tahun dengan terus melakukan reformasi struktural, memanfaatkan bonus demografi dan kemajuan teknologi, serta meningkatkan daya saing ekonomi. Indonesia diperkirakan menjadi negara berpendapatan tinggi pada tahun 2036 dan PDB terbesar kelima dunia pada tahun 2045. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan inklusif akan meningkatkan jumlah kelas pendapatan menengah menjadi sekitar 70 persen penduduk Indonesia pada tahun 2045. Pertumbuhan ekonomi yg lebih rendah (baseline), 5,1 persen per tahun, dapat terjadi apabila reformasi struktural berjalan business as usual serta pertumbuhan ekonomi dunia relatif rendah. Ekonomi Indonesia menjadi pendapatan tinggi tahun 2038 dan PDB terbesar ketujuh dunia pada tahun 2045.

## **b) Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan**

Dalam periode 2016 - 2045, ekonomi Indonesia diharapkan mampu tumbuh 5,7 persen per tahun dengan terus melakukan reformasi struktural, serta meningkatkan daya saing ekonomi. Indonesia diperkirakan menjadi negara berpendapatan tinggi pada tahun 2036 dan PDB terbesar kelima dunia pada tahun 2045. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan inklusif akan meningkatkan jumlah kelas pendapatan menengah menjadi sekitar 70 persen penduduk Indonesia pada tahun 2045.

Iklim investasi Indonesia diharapkan dapat ditingkatkan menjadi salah satu yang terbaik di kawasan Asia dan dunia. Kemudahan berusaha (*ease of doing business*) meningkat menjadi peringkat 10 dunia. Rasio FDI Inflows terhadap PDB diperkirakan meningkat menjadi 4,5 persen pada tahun 2045. Rata-rata pertumbuhan investasi diperkirakan 6,4 persen pertahun dan peranan investasi terhadap PDB meningkat menjadi 38,1 persen pada tahun 2045. Pada periode 5 tahun terakhir, Indonesia mulai beralih menjadi net investor.

Sektor industri akan didorong sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi. Modernisasi industri difokuskan pada industri pengolahan sumber daya alam (SDA) berbasis kawasan dan sentra industri dengan integrasi rantai pasok dan rantai nilai dari hulu ke hilir, yang didukung oleh inovasi, sumber daya manusia (SDM) berkualitas, dan kemitraan antara industri besar, sedang, dan kecil. Industri di dorong menjadi bagian rantai nilai global (GVC) dengan prioritas pada industri makanan dan minuman, tekstil dan pakaian jadi, otomotif, elektronik, serta kimia dan farmasi. Efisiensi industri nasional ditingkatkan

bertahap dengan penerapan *smart and sustainable manufacturing* untuk mengantisipasi *aging population*, aktivitas perkotaan yang efisien, konektivitas dan pergerakan manusia-barang-jasa yang luas, serta kualitas lingkungan hidup yang lebih baik. Peranan sektor industri meningkat menjadi 26 persen terhadap PDB pada tahun 2045.

Pengembangan ekonomi kreatif dan digital ke depan diarahkan untuk mewujudkan Indonesia yang kreatif dan berpikiran maju ditopang oleh ketersediaan SDM yang memadai secara kualitas serta lingkungan yang kondusif. Hingga tahun 2045, strategi ekonomi kreatif dan digital ditujukan untuk memperkuat struktur, produktivitas dan rantai pasok guna mendukung daya saing ekspor. Dalam tahun 2016 - 2025 pembangunan ekonomi kreatif dan digital dititikberatkan pada penguatan struktur subsektor unggulan antara lain film, animasi, musik, kuliner, kriya, dan fesyen. Dalam tahun 2026 - 2045, pembangunan ekonomi kreatif dan digital lebih difokuskan untuk meningkatkan peran Indonesia di kancah dunia melalui penguatan 10 kota/klaster kreatif dan digital berkelas dunia serta peningkatan kemampuan adaptasi yang didukung inovasi dan *business sophistication* di sektor ekonomi kreatif dan digital.

Indonesia menjadi salah satu destinasi unggulan pariwisata Asia dan dunia. Keragaman Indonesia yang mencakup lebih dari 17 ribu pulau, lebih dari 300 suku bangsa, lebih dari 700 bahasa, beberapa situs warisan dunia, serta keanekaragaman hayati terbesar ke-3, merupakan potensi besar bagi pengembangan pariwisata termasuk wisata bahari. Pariwisata menjadi penyumbang devisa terbesar di Indonesia dan penggerak

pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Kontribusi pariwisata didukung peningkatan jumlah wisatawan mancanegara hingga mencapai 73,6 juta jiwa pada tahun 2045. Destinasi pariwisata dikembangkan dengan keragaman dan keunggulan layanan terbaik di kawasan ASEAN, Asia, dan dunia secara bertahap. Peringkat daya saing pariwisata Indonesia menjadi 10 besar dunia.

Semakin terbukanya ekonomi dunia yang diiringi dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang cepat menuntut sektor keuangan yang sehat, berdaya saing tinggi, serta inklusif. Selain sektor keuangan konvensional, Indonesia mengembangkan sektor keuangan syariah. Pengembangan jasa keuangan hingga tahun 2045 difokuskan untuk meningkatkan akses keuangan formal hingga menjadi 98 persen penduduk dewasa serta kapitalisasi pasar saham sebesar 152 persen terhadap PDB. Keuangan syariah Indonesia diharapkan menjadi hub keuangan syariah regional dan global.

Menuju poros maritim dunia, Indonesia mengembangkan ekonomi maritim, meningkatkan kekuatan maritim, serta memperkuat budaya maritim. Strategi yang ditempuh meliputi pembangunan konektivitas laut didukung oleh pengembangan wilayah, pengembangan dan penguatan ekonomi kelautan, pembangunan kekuatan maritim, dan pembangunan peradaban bahari. Peranan PDB maritim diperkirakan meningkat dari 6,4 persen pada tahun 2015 menjadi sekitar 12,5 persen PDB di tahun 2045. Pelayaran nasional telah mencapai 100 persen berasal dari dalam negeri dengan penerapan azas cabotage secara penuh.

Ketahanan pangan terus ditingkatkan guna mewujudkan ketahanan pangan yang mandiri, berdaulat, berkelanjutan, dan mensejahterakan rakyat; ketahanan swasembada karbohidrat dan protein; serta meningkatkan nilai tambah produk pertanian dan kesejahteraan petani. Berbagai langkah strategis yang diupayakan antara lain meningkatkan pusat pendidikan, teknologi dan peradaban pertanian, mengembangkan pertanian kota dan memadukan pertanian maritim, meningkatkan produktivitas lahan dan intensitas pertanaman, serta mengembangkan sumber-sumber pangan alternatif terutama aqua-based foods.

Ketahanan energi ditingkatkan dengan Energi Baru dan Terbarukan (EBT). Peran EBT ditingkatkan menjadi 30 persen pada tahun 2045. Pembangkit tenaga listrik ditingkatkan menjadi lebih dari 430 GW, rasio elektrifikasi 100 persen sejak tahun 2020, dan pasokan energi per kapita menjadi 7 ribu kWh tahun 2045. Pengembangan infrastruktur ketenagalistrikan menerapkan konsep kepulauan agar pemenuhan listrik per kapita lebih efektif. Pemenuhan kebutuhan energi memperhatikan dampak terhadap lingkungan hidup. Pemanfaatan energi nuklir dimungkinkan apabila sumber energi lain tidak memenuhi.

### **c) Pemerataan Pembangunan**

Indonesia diupayakan bebas dari kemiskinan dan kesenjangan pendapatan dengan mendorong pertumbuhan merata ke seluruh kelompok masyarakat, kemiskinan ekstrem tidak lagi dijumpai di Indonesia mulai tahun 2040. Pada tahun 2045, tingkat kemiskinan Indonesia tinggal 0,02 persen atau sekitar 63 ribu penduduk yang masih hidup di bawah garis kemiskinan. Gini rasio akan dipertahankan pada tingkat yang

ideal. Upaya mendorong pemerataan dan pengentasan kemiskinan dilakukan melalui pertumbuhan ekonomi yang inklusif dengan meningkatkan investasi yang mendorong penciptaan lapangan kerja dan akses kegiatan ekonomi produktif, mengembangkan kapasitas sumberdaya manusia, optimalisasi pendanaan pembangunan di daerah perdesaan, serta memperkecil ketimpangan antara UMKM dengan usaha besar.

Indonesia memberikan perhatian besar pada kesejahteraan petani. Produktivitas petani akan ditingkatkan hingga pada tahun 2045 menjadi 3,9 kali lipat lebih tinggi dibandingkan tahun 2015 atau meningkat rata-rata 4,6 persen per tahun. Peningkatan kesejahteraan petani ditempuh utamanya melalui peningkatan kualitas SDM pertanian dan rumah tangga tani, peningkatan akses terhadap sumber daya produktif termasuk keuangan dan teknologi, perbaikan kelembagaan usaha tani, peningkatan kewirausahaan tani, serta inovasi dan penerapan teknologi pertanian dan pangan.

Pemerataan pembangunan daerah ditingkatkan dengan mendorong pembangunan dan pertumbuhan ekonomi di Kawasan Timur Indonesia (KTI) lebih tinggi dengan tetap mempertahankan momentum pertumbuhan di Jawa. Sumbangan ekonomi wilayah Jawa dan Kawasan Barat Indonesia (KBI) yang saat ini sekitar 58 dan 80 persen diharapkan akan turun menjadi sekitar 52 persen dan 75 persen pada tahun 2045; sedangkan peranan ekonomi Luar Jawa dan KTI diupayakan meningkat menjadi sekitar 48 persen dan 25 persen pada tahun 2045 sesuai arah pengembangan wilayah serta keunggulan komparatif masing-masing wilayah.

Pembangunan infrastruktur ditingkatkan secara merata dan terintegrasi untuk meningkatkan konektivitas fisik dan virtual, mendorong pemerataan pembangunan wilayah, memenuhi kebutuhan dasar, mendukung pembangunan perkotaan dan perdesaan, sertaantisipasi terhadap bencana alam dan perubahan iklim. Stok infrastruktur terhadap PDB meningkat menjadi 70 persen serta biaya logistik terhadap PDB turun menjadi 8 persen pada tahun 2045.

**d) Pemantapan Ketahanan Nasional dan Tata Kelola Pemerintahan**

Politik dalam negeri akan terus diperkuat untuk mewujudkan demokrasi substansial didukung oleh peningkatan peran partai politik, parlemen daerah, serta keterlibatan masyarakat sipil dalam proses pengambilan keputusan. Strategi reformasi politik diarahkan dengan mengintegrasikan perundang-undangan di bidang politik, mengembangkan masyarakat menjadi penyeimbang dan kontrol kebijakan, menempatkan hubungan birokrasi dengan institusi politik yang tepat, serta memperbaiki interaksi antara negara dengan swasta dan masyarakat sipil dalam kesetaraan.

Reformasi birokrasi dan kelembagaan diperkuat untuk mewujudkan: (a) peran dan fungsi pemerintah dalam pencapaian kepentingan publik; (b) kelembagaan yang kontekstual serta tepat fungsi dan ukuran; (c) tata kelola pemerintahan yang efektif, inklusif, partisipatif, dan saling menunjang antar sektor, serta (d) kelembagaan birokrasi yang andal dan modern dengan SDM

aparatur sipil negara yang profesional, dan mampu mengelola perubahan dengan baik.

Pembangunan hukum diarahkan bagi terwujudnya masyarakat berbudaya hukum melalui penegakan hukum yang berkualitas dan berlandaskan HAM, peningkatan kesadaran hukum masyarakat, serta penguatan sistem hukum nasional melalui penataan regulasi. Pada tahun 2045, hukum warisan kolonial sudah digantikan seluruhnya oleh hukum nasional. Pencegahan dan pemberantasan korupsi diarahkan bagi terwujudnya masyarakat anti korupsi melalui perbaikan sistem di semua lini layanan publik; penguatan integritas masyarakat, penegak hukum, penyelenggara negara; serta penguatan sistem pencegahan korupsi. Indeks Persepsi Korupsi (IPK) diperkirakan meningkat menjadi 60 – 65 pada tahun 2045.

Pertahanan dan keamanan terus ditingkatkan guna menghadapi berbagai tantangan seperti separatisme, terorisme, konflik komunal, radikalisme, bencana alam, serta persoalan keamanan perbatasan. Sasaran bidang pertahanan dan keamanan adalah untuk mewujudkan ketertiban masyarakat yang inklusif, pertahanan berdaya gentar tinggi, serta keamanan insani yang bermartabat. Anggaran pertahanan ditingkatkan hingga mencapai minimal 1,5 persen PDB pada tahun 2045.

Indonesia tetap menjalankan politik luar negeri bebas aktif untuk mencapai kepentingan nasional, serta membangun tata dunia yang berkeadilan sejalan dengan peningkatan peran Indonesia di Asia Pasifik. Politik luar negeri juga diarahkan untuk mengimplementasikan peta jalan Poros Maritim Dunia guna memberi sumbangan positif bagi keamanan dan perdamaian

dunia dan membentuk tatanan regional dan global termasuk mempertahankan sentralitas ASEAN.

Tujuan berbangsa dan bernegara Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang diproklamkan pada tahun 1945 yaitu merdeka, Bersatu, berdaulat, adil dan Makmur. Untuk mempercepat perwujudan visi tersebut, Presiden Joko Widodo menyampaikan gambaran Indonesia 2015-2045 yang meliputi 1) sumber daya manusia Indonesia yang kecerdasannya mengungguli bangsa-bangsa lain di dunia; 2) masyarakat Indonesia yang menjunjung tinggi plurarisme, berbudaya, religious dan menjunjung tinggi nilai-nilai etika; 3) Indonesia menjadi pusat Pendidikan, teknologi dan peradaban dunia; 4) masyarakat dan aparatur pemerintah yang bebas dari perilaku korupsi; 5) terbangunnya infrastruktur yang merata di seluruh Indonesia; 6) Indonesia menjadi negara yang mandiri dan negara yang paling berpengaruh di Asia Pasifik; dan 7) Indonesia menjadi barometer pertumbuhan ekonomi dunia.

Tantangan untuk mewujudkan Visi Indonesia 2045 secara khusus yakni pentingnya kesejahteraan yang merata dengan kualitas pembangunan manusia yang lebih tinggi. Belum lagi adanya kecenderungan global (global megatrend) yang harus diperhatikan, seperti:

1. struktur demografi global, dimana terjadi penambahan jumlah penduduk, migrasi antar negara yang tinggi, dan peningkatan penduduk usia lanjut

2. urbanisasi dunia yang didorong oleh pertumbuhan penduduk, yang pada gilirannya akan mempertajam kesenjangan antar wilayah
3. meningkatnya peranan *emerging economies* yang menggeser geoekonomi dunia terutama Asia
4. integrasi perdagangan internasional yang menjadikan negara berkembang sebagai poros perdagangan dan investasi dunia
5. perubahan keuangan internasional yang berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi
6. meningkatnya kelas pendapatan menengah (*middle income class*) yang menciptakan peluang dan tantangan dalam hal ekonomi, sosial dan politik
7. meningkatnya persaingan dalam memperoleh sumber daya alam
8. perubahan teknologi yang didominasi teknologi informasi dan komunikasi, bioteknologi dan rekayasa genetic, Kesehatan dan pengobatan, energi terbarukan, *wearable devices*, otomatisasi dan robotic, serta *artificial intelligence*
9. perubahan iklim yang menimbulkan tantangan serius yaitu pemanasan global dengan intensitas yang semakin tinggi
10. perubahan geopolitik.

## 2) Model *Softskills*

Sesuai dengan sasaran dan tantangan yang dihadapi pembangunan jangka panjang hingga tahun 2045, maka arah pengembangan kompetensi ASN yang dapat menunjang hal tersebut disesuaikan melalui *tagline* “**Competitive ASN**”.

Visi Indonesia 2045 tersebut tidak akan terwujud tanpa dukungan ASN sebagai pelaksana kebijakan yang diambil oleh

pemerintah. Dibutuhkan ASN yang *competitive*, yang mampu bersaing baik di dalam negeri maupun di dunia global. Berikut beberapa karakteristik yang dapat menggambarkan *competitive* ASN:

### 1. Berdaya saing

Merujuk pada *World Economic Forum* (WEF), daya saing adalah kemampuan suatu entitas perekonomian (negara/daerah) untuk mencapai pertumbuhan tinggi dan berkelanjutan. Sementara itu, SDM disebut berdaya saing apabila memiliki kemampuan untuk mengeksplor kesempatan atau menetralsir ancaman yang muncul di lingkungan pekerjaan (Barney dalam Handoko, 2007). Daya saing juga dapat berarti kemampuan dan kekuatan untuk selalu menjadi lebih unggul dari orang/kelompok tertentu, dengan begitu seseorang yang berdaya saing tinggi memiliki kapasitas dan kapabilitas untuk menghasilkan berbagai keunggulan dalam bidang tertentu dan dapat menunjukkan hasil kerja yang lebih baik, lebih cepat, lebih efisien dibandingkan yang lain. (Saragih, 2012).<sup>45</sup> Keberadaan ASN yang berdaya saing merupakan kebutuhan mutlak dan mendesak, tidak hanya sebagai faktor utama dalam pelaksanaan pembangunan, namun ASN tersebut juga merupakan investasi yang perlu dibentuk secara berkesinambungan.

### 2. *High-risk decision maker*

Competitive ASN yang siap bersaing juga harus memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan berisiko tinggi (*high*

---

<sup>45</sup> Saragih, E., R (2012). Strategi Membangun Human Capital Birokrasi Daerah yang Berdaya Saing Tinggi.

risk decision maker). Proses pengambilan keputusan paling tidak meliputi 5 (lima) langkah, yaitu mendefinisikan masalah atau kesempatan yang muncul, mengidentifikasi alternatif tindakan yang akan diambil, mengumpulkan informasi dan menganalisis setiap alternatif, membuat keputusan dan tindakan, serta mengevaluasi hasil dari tindakan tersebut.

Berdasarkan Laporan *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) dengan tajuk *Skills for a High Performing Civil Service*, mengingat perubahan sektor publik saat ini bersifat konstan, investasi pemerintah dalam pengembangan keterampilan pegawai negeri sipil diperlukan agar pemerintah menjadi lebih gesit, lincah, dan mudah beradaptasi (OECD, 2017)<sup>46</sup>. Salah satu keterampilan pegawai yang perlu dikuasai adalah kemampuan mengambil keputusan dengan risiko yang tinggi yang secara cermat memperhatikan prinsip-prinsip pertimbangan terhadap kapasitas dan kemampuan, dan menyeimbangkan tekanan jangka pendek dengan pandangan ke depan yang berorientasi pada masa depan untuk memastikan keberlanjutan jangka Panjang (OECD, 2017)<sup>47</sup>.

### 3. Antusias

Kajian dari Grube (2015), menyimpulkan bahwa antusiasme perlu ditunjukkan oleh pegawai negeri sipil dalam bekerja untuk mendukung kebijakan pemerintah. Hal tersebut karena ditemukan korelasi antara visi dan misi pemimpin sektor publik

---

<sup>46</sup> OECD. (2017). *OECD Public Governance Reviews Skills for a High Performing Civil Service*. OECD Publishing.

<sup>47</sup> Ibid

dalam mengarahkan staf pegawai negeri sipil-nya mewujudkan visi dan misi tersebut. Pegawai negeri sipil bertanggung jawab untuk menjadi antusias dalam menjalankan kewajibannya (Grube, 2015.)<sup>48</sup>

Antusias juga merupakan bagian dari *excellent service* yang menjadi tugas dan fungsi dari ASN. Hal tersebut diantaranya dengan melayani dengan semangat yang kuat dan penuh antusias dalam memberikan layanan (Dewi, 2021)<sup>49</sup>.

Beberapa ciri pegawai yang antusias dalam bekerja:

- a. Memiliki inisiatif, menyukai tantangan dan memiliki kemauan untuk belajar hal-hal baru
  - b. Memiliki integritas dan dapat diandalkan dalam penyelesaian tugas
  - c. Tidak menyukai drama dan segera mencari solusi permasalahan
  - d. Aktif mengikuti kegiatan kantor
  - e. Memberikan kontribusi yang terbaik dalam pekerjaan
4. Mampu bekerja dibawah tekanan

Kemampuan untuk bekerja di bawah tekanan melibatkan penanganan tantangan pekerjaan yang sering berada di luar kendali. Hal ini terjadi biasanya terkait, sumber daya atau waktu yang terbatas, kesulitan pada tugas baru sedangkan pengetahuan yang dimiliki saat ini tidak memadai untuk

---

<sup>48</sup> Grube, D. (2015). Responsibility to be enthusiastic? Public servants and the public face of “Promiscuous Partisanship”. *Governance*, 28(3), 305-320.

<sup>49</sup> Dewi, N. M. R. (2021). Excellent Service Bagian Tugas dan Fungsi ASN. DJKN Kemenkeu. Diakses melalui <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-jabar/baca-artikel/13821/Excellent-Service-Bagian-Tugas-dan-Fungsi-ASN.html>

menyelesaikan tugas, perubahan lingkungan kerja, atau masalah yang tidak terduga. Oleh karenanya untuk bisa bekerja di bawah tekanan, maka harus dimiliki kemampuan perencanaan dan manajemen waktu yang efektif untuk dapat mengurangi kemungkinan terjadinya pada beberapa situasi yang memiliki tekanan tinggi.

Kajian dari Zhang, Jue, Benxian, dan Zhang (2019) terhadap pegawai negeri sipil di China menunjukkan bahwa tren terhadap tekanan kerja secara bertahap meningkat sebagai akibat dari modernisasi sistem dan kapasitas pemerintahan nasional. Namun, modernisasi tersebut perlu diantisipasi.<sup>50</sup> Berdasarkan penelitian dari Crosby, Hart dan Torfing dalam Van Dijck dan Steen (2021), tekanan dalam bekerja akan membuat rangsangan kepada pegawai untuk lebih memiliki inovasi dan kreativitas akibat mengantisipasi hambatan tambahan seperti perbedaan pandangan, konflik kepentingan dan masalah-masalah lainnya.<sup>51</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka arah pengembangan kompetensi ASN Nasional diklasifikasikan dalam 3 (tiga) tahapan yakni : **Smart ASN (2024)**, **Robust & Inclusive ASN (2030)**, dan **Competitive ASN (2045)**. Arah pengembangan kompetensi ASN Nasional dimaksud mengacu pada dokumen – dokumen perencanaan nasional yang telah

---

<sup>50</sup> Zhang, L., Jue, F. U., Benxian, Y. A. O., & Zhang, Y. (2019). Correlations among work stressors, work stress responses, and subjective well-being of civil servants: empirical evidence from China. *Iranian Journal of Public Health*, 48(6), 1059.

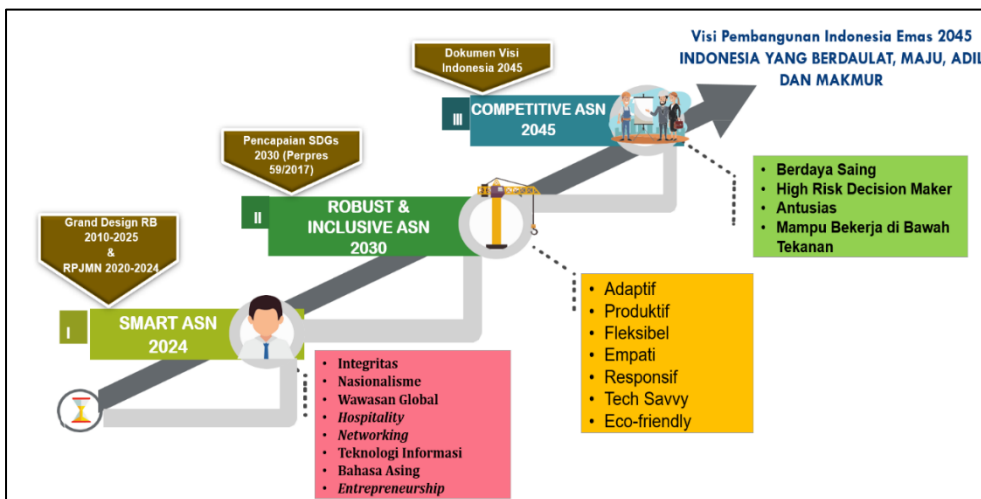
<sup>51</sup> Van Dijck, C., & Steen, T. (2021). No Master of Puppets: Leading Civil Servants in Collaborative Innovation. *The innovation journal: the public sector innovation journal*, 26(3), 1-20.

dijelaskan pada bab sebelumnya serta proyeksi kompetensi dan pekerjaan – pekerjaan yang dibutuhkan masa depan (*future job / future skills*). Kompetensi *softskill* diarahkan di masing – masing tahapan sifatnya berkesinambungan dan bukan saling menggantikan. Gambaran kompetensi *softskill* dapat dilihat pada tabel berikut:

Smart ASN (2024)	Robust & Inclusive ASN (2030)	Competitive ASN (2045)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integritas</li> <li>• Nasionalisme</li> <li>• Wawasan Global</li> <li>• Hospitality</li> <li>• <i>Networking</i></li> <li>• Teknologi Informasi</li> <li>• Bahasa Asing</li> <li>• <i>Entrepreneurship</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptif</li> <li>• Produktif</li> <li>• Fleksibel</li> <li>• Empati</li> <li>• Responsif</li> <li>• <i>Tech Savvy</i></li> <li>• <i>Eco-friendly</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdaya Saing</li> <li>• <i>High Risk Decition Maker</i></li> <li>• Antusias</li> <li>• Mampu Bekerja di Bawah Tanah</li> </ul>

Arah pengembangan kompetensi ASN Nasional dapat digambarkan dalam gambar di bawah ini.

**Gambar 3.1** Arah Pengembangan Kompetensi ASN Nasional



Sumber: Hasil FGD & Diskusi Terbatas Tim Dokumen Pengembangan Kompetensi ASN Nasional

## BAB IV

### KEBUTUHAN KOMPETENSI ASN NASIONAL

Berdasarkan hasil analisis yang dipadukan dari porses wawancara dan diskusi kelompok terfokus (*Focus Group Discussion/FGD*) di beberapa lokus kegiatan sesuai dengan koridor pengembangan wilayah dalam Lampiran IV RPJMN 2020-2024 serta dikuatkan dengan hasil validasi dengan instansi vertikal K/L sektor terkait yang dilakukan dalam penyusunan dokumen Bangkom ASN Nasional ini, didapatkan 3 (tiga) kelompok sektor & potensi wilayah dalam proses pembangunan nasional, yaitu : a) sektor unggulan, b) sektor penunjang, c) potensi kewilayahan.

#### A. Sektor Unggulan

Dalam RPJMN 2020-2024, Pemerintah menetapkan beberapa sektor unggulan yang diharapkan dapat mengakselerasi pencapaian target pembangunan nasional, khususnya peningkatan daya saing perekonomian. Sektor-sektor unggulan dimaksud antara lain (1) Sektor Energi; (2) Pariwisata; (3) Industri Pengolahan; (4) Ekonomi Kreatif dan Digital; serta (5) Kemaritiman & Ketahanan Pangan. Pembahasan mengenai kebutuhan kompetensi ASN sesuai sektor unggulan tersaji pada sub-sub bab berikut.

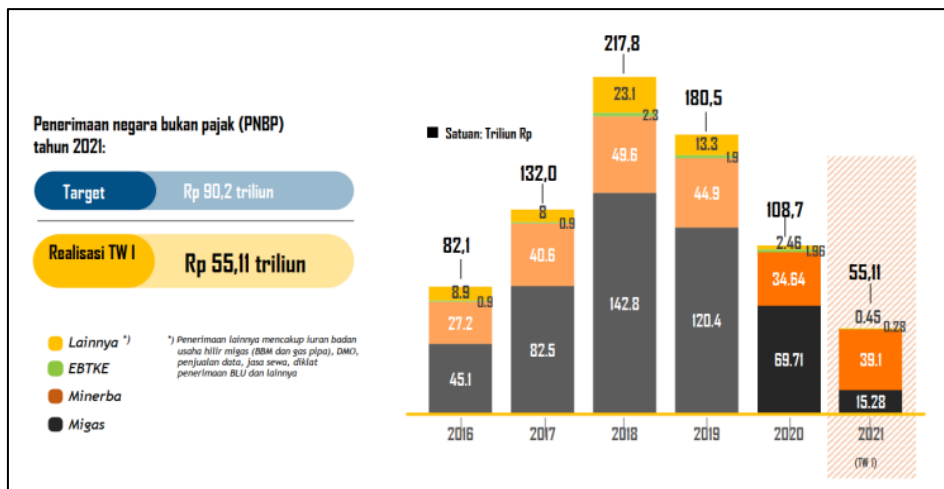
##### 1. Sektor Energi

Sektor energi menjadi salah satu sektor strategis dalam pembangunan di Indonesia. Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) merupakan instansi pemerintah pusat yang menjadi penggerak pengelolaan ESDM nasional bersama Organisasi Perangkat Daerah (OPD) bidang ESDM di pemerintah

daerah memiliki peran penting dalam mewujudkan sasaran strategis pembangunan energi. Disamping itu, terdapat organisasi non pemerintah (NGO) dan swasta yang menjadi mitra strategis pemerintah di bidang ESDM.

Di tengah tantangan ekonomi global akibat pandemi COVID-19, kinerja sektor ESDM diharapkan mampu tetap produktif dan tumbuh walaupun mengalami kontraksi. Penerimaan negara bukan pajak (PNBP) sektor ESDM di tahun 2021 ditargetkan mencapai 90,2 triliun rupiah, dengan realisasi hingga triwulan I tahun ini mencapai 55,11 triliun rupiah.

**Gambar 4.1** PNBP Sektor ESDM Tahun 2021



Sumber : Dewan Energi Nasional, 2021

Di sektor Energi, terdapat beberapa jabatan fungsional keahlian dan keterampilan (JF Teknis) antara lain:

- 1) Inspektur Ketenagalistrikan, JF dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 37 Tahun 2017 tentang Jabatan Fungsional Inspektur Ketenagalistrikan. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1/DIV bidang Teknik Tenaga Listrik, Teknik Elektro, Teknik Mesin, Teknik

Lingkungan, Teknik Kimia, dan Teknik Fisika. Tugasnya adalah melaksanakan kegiatan pengawasan dengan metode baku untuk mendapatkan data dan informasi yang berhubungan dengan ilmu ketenagalistrikan melalui proses pengamatan, pemantauan, pengukuran, evaluasi dan analisa data dalam rangka pengawasan keteknikan atas pelaksanaan kegiatan usaha penyediaan tenaga listrik dan usaha jasa penunjang tenaga listrik, dan/atau tujuan lain dalam rangka melaksanakan ketentuan perundang-undangan di bidang ketenagalistrikan. Objek inspeksi meliputi (a) instalasi pembangkit tenaga listrik, (b) instalasi transmisi tenaga listrik, (c) instalasi distribusi tenaga listrik, (d) instalasi pemanfaatan tenaga listrik, dan (e) gangguan kecelakaan atau kebakaran akibat listrik pada instalasi tenaga listrik. Jenjang karier antara lain Inspektur Ketenagalistrikan Pertama, Muda, Madya, dan Utama.

2) Inspektur Minyak dan Gas Bumi, JF dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri PAN Nomor 23/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Jabatan Fungsional Inspektur Minyak dan Gas Bumi dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1/DIV bidang teknik yang berhubungan dengan minyak dan gas bumi. Tugasnya adalah melakukan inspeksi, pengujian, penelaahan proses dan gejala berbagai aspek minyak dan gas bumi, mengembangkan metode dan teknik inspeksi, melaporkan dan menyebarkan hasil inspeksi. Jenjang karier antara lain Inspektur Minyak dan Gas Bumi Pertama, Muda, Madya, dan Utama.

3) Inspektur Tambang, JF dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 36 Tahun 2017 tentang Jabatan

Fungsional Inspektur Tambang. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1/DIV bidang Teknik Pertambangan, Teknik Geologi, Teknik Sipil, Teknik Mesin, Teknik Kimia, Teknik Fisika, Teknik Lingkungan, Teknik Elektro, Teknik Metalurgi, Teknik Geodesi, Teknik Geofisika, Teknik Industri, Teknik Perminyakan atau Keinspekturan Tambang. Tugasnya adalah melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan usaha pertambangan meliputi (a) inspeksi, pengujian, dan penelaahan aspek teknis pertambangan; (b) konservasi sumber daya mineral dan batubara, keselamatan dan kesehatan kerja pertambangan; (c) keselamatan operasi pertambangan; (d) pengelolaan lingkungan hidup, reklamasi dan pasca tambang; (e) pemanfaatan barang, jasa, teknologi, serta kemampuan rekayasa dan rancang bangun pada usaha pertambangan mineral dan batubara yang meliputi persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan. Jenjang karier antara lain Inspektur Tambang Pertama, Muda, Madya, dan Utama.

- 4) Pengamat Gunung Api, JF dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri PAN Nomor 136/KEP/M.PAN/12/2002 tentang Jabatan Fungsional Pengamat Gunungapi dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal SMK atau SMA sederajat pada jurusan Ilmu Pengetahuan Alam. Tugasnya adalah melakukan pengamatan dan pengukuran gejala aktivitas gunung api untuk menentukan tingkat kegiatan gunung api melalui kegiatan (a) pengukuran geofisika, (b) pemantauan gas, (c) kegempaan (seismisitas), (d) penginderaan jauh, (e) pemantauan lahar, dan (f) deformasi

permukaan. Jenjang karier antara lain Pengamat Gunung Api Pelaksana Pemula, Pelaksana, Pelaksana Lanjutan, dan Penyelia.

5) Penyelidik Bumi, JF dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Penyelidik Bumi dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1/DIV bidang Geologi, Geodesi, Geofisika, Geokimia, Pertambangan, dan Perminyakan. Tugasnya adalah melaksanakan penyelidikan kebumian yang meliputi (a) perencanaan, persiapan, penyelidikan, pengujian laboratorium dan pengolahan hasil penyelidikan; (b) pembuatan peta; (c) laporan penyelidikan, (d) penyebarluasan hasil penyelidikan kebumian, dan (e) pengembangan metode dan teknologi penyeleidikan kebumian. Jenjang karier antara lain Penyelidik Bumi Pertama, Muda, Madya, dan Utama.

Berdasarkan inventarisasi dari hasil diskusi terbatas, didapatkan beberapa permasalahan sektor energi serta kebutuhan kompetensi yang diharapkan untuk mengatasi permasalahan di sektor energi, yaitu :

**Tabel 4.1** Permasalahan Utama & Kebutuhan Kompetensi Sektor Energi

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
Digitalisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurangnya pembangunan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu melakukan pembangunan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Kalimantan</li> </ul>

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
	<p>infrastruktur ketenagalistrikan dengan sasaran peningkatan akses pelayanan infrastruktur dasar dan pemenuhan kebutuhan energi listrik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimnya pengembangan Energi Baru Terbarukan (EBT) dalam mengoptimalkan SDA menjadi sumber pendapatan nasional dan memenuhi kebutuhan energi.</li> </ul>	<p>eksplorasi ketenagalistrikan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu membangun instalasi tenaga listrik untuk pemenuhan pelayanan infrastruktur dasar</li> <li>• Mampu mengelola pengembangan sumber energi alternatif melalui optimalisasi Energi Baru Terbarukan (EBT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maluku-Papua</li> </ul>

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
Ramah Lingkungan / Eco-friendly	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurangnya kuantitas dan kapasitas SDM di bidang pertambangan utamanya terkait dengan pengelolaan lingkungan hidup dan Reklamasi Pasca Tambang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu menganalisis kegiatan usaha pertambangan, yang meliputi inspeksi, pengujian, dan penelaahan aspek teknis pertambangan.</li> <li>Mampu memanfaatkan dan menerapkan kemampuan teknologi yang terkait dengan energi mineral dan pertambangan</li> <li>Mampu menganalisis pemanfaatan teknologi tepat guna bidang energi mineral dan</li> </ul>	

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
		<p>pertambangan yang sesuai dengan kaidah <i>good mining practice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu menganalisis kebencanaan geologi</li> <li>• Mampu menganalisis pemanfaatan teknologi dalam penerapan EBT</li> <li>• Mampu menganalisis AMDAL dari pertambangan</li> </ul>	

Sumber : Diolah dari Hasil FGD & Diskusi Terbatas

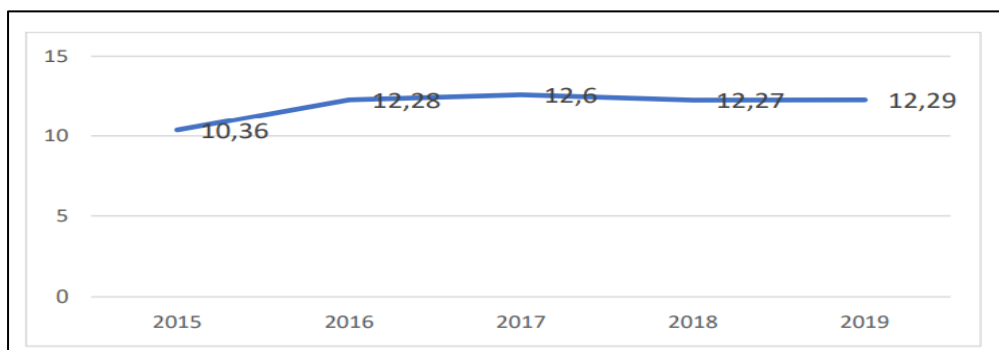
## 2. Sektor Pariwisata

Indonesia memiliki lebih dari 17.000 pulau, lebih dari 300 suku bangsa, 742 bahasa, situs warisan dunia, 51 taman nasional, dan

keanekaragaman hayati urutan terbesar ke-3 di dunia.<sup>52</sup> Dengan potensi tersebut, menjadikan sektor pariwisata sebagai salah satu kekuatan ekonomi terbesar di Indonesia. Kontribusi sektor pariwisata terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional selalu berada di atas 4% sehingga sektor pariwisata tercatat menduduki peringkat penyumbang devisa setelah industri sawit.

Sektor pariwisata merupakan sektor yang strategis, karena memiliki keterkaitan rantai kegiatan yang luas dengan berbagai jenis usaha sehingga mampu menciptakan lapangan usaha dan lapangan pekerjaan yang luas bagi masyarakat. Lapangan usaha di sektor pariwisata di antaranya adalah usaha penginapan, usaha kuliner, atraksi wisata, usaha kerajinan tangan, dan sebagainya. Kontribusi sektor pariwisata pada penyerapan tenaga kerja dari tahun ke tahun dapat dilihat pada grafik di bawah ini.

**Gambar 4.2** Kontribusi Sektor Pariwisata pada Penyerapan Tenaga Kerja (dalam juta orang)



Sumber : Renstra Kementerian Pariwisata & Ekonomi Kreatif 2020-2024

<sup>52</sup> Rencana Strategis Kementerian Pariwisata & Ekonomi Kreatif / Badan Pariwisata & Ekonomi Kreatif 2020-2024.

Di sektor Pariwisata, hanya terdapat 1 (satu) jabatan fungsional yang berkaitan dengan parekraf, yakni :

Adyatama Kepariwisataan dan Ekonomi Kreatif, JF Adyatama parekraf dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Adyatama Kepariwisataan dan Ekonomi Kreatif. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1/D4 bidang ilmu pariwisata, teknik industri, animasi, seni, ekonomi, manajemen, kewirausahaan, komunikasi, sejarah, sosial, hukum, arsitektur, desain, atau perencanaan wilayah dan kota. Tugas pokoknya adalah memelopori dan melaksanakan Pengelolaan Pengembangan Kepariwisataan dan Ekonomi Kreatif. Jenjang karir JF Adyatama Kepariwisataan dan Ekonomi Kreatif adalah Ahli Pertama, Muda, Madya dan Utama.

Berdasarkan inventarisasi dari hasil diskusi terbatas, didapatkan beberapa permasalahan sektor pariwisata serta kebutuhan kompetensi yang diharapkan untuk mengatasi permasalahan di sektor pariwisata, yaitu :

**Tabel 4.2** Permasalahan Utama & Kebutuhan Kompetensi Sektor Pariwisata

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
Digitalisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurangnya digitalisasi dan branding pariwisata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mengidentifikasi dan mengolah data dukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Sulawesi</li> </ul>

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimnya pengembangan manajemen pariwisata potensial</li> <li>• Belum ada <i>branding</i> destinasi wisata yang terintegrasi</li> </ul>	<p>terkait pemasaran pariwisata</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu memberikan inovasi destinasi wisata serta mampu mengidentifikasi potensi kepariwisataan</li> <li>• Mampu menciptakan branding pariwisata dan mampu menjadi juru bicara yang responsif terhadap hoaks dan perubahan yang terjadi di masyarakat</li> <li>• Mampu mendesain dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maluku-Papua</li> </ul>

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
		merancang informasi pengembangan destinasi wisata	
Ramah Lingkungan / <i>eco-friendly</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimnya pengembangan destinasi wisata yang ada (masih minim inovasi/monoton terhadap destinasi yang berbasis kearifan lokal)</li> <li>• Obyek wisata berbasis kearifan lokal yang belum dikelola optimal</li> <li>• Belum optimalnya pengelolaan dokumen dan histori dari <i>heritage</i> yang dimiliki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengidentifikasi, mengolah, serta menciptakan teknologi pengarsipan dokumen dan histori dari kekayaan sejarah dan pariwisata</li> <li>• Mampu menganalisis pengembangan destinasi wisata</li> <li>• Mampu menganalisis obyek/daerah yang berpotensi dikembangkan</li> </ul>	

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
		menjadi destinasi wisata baru	

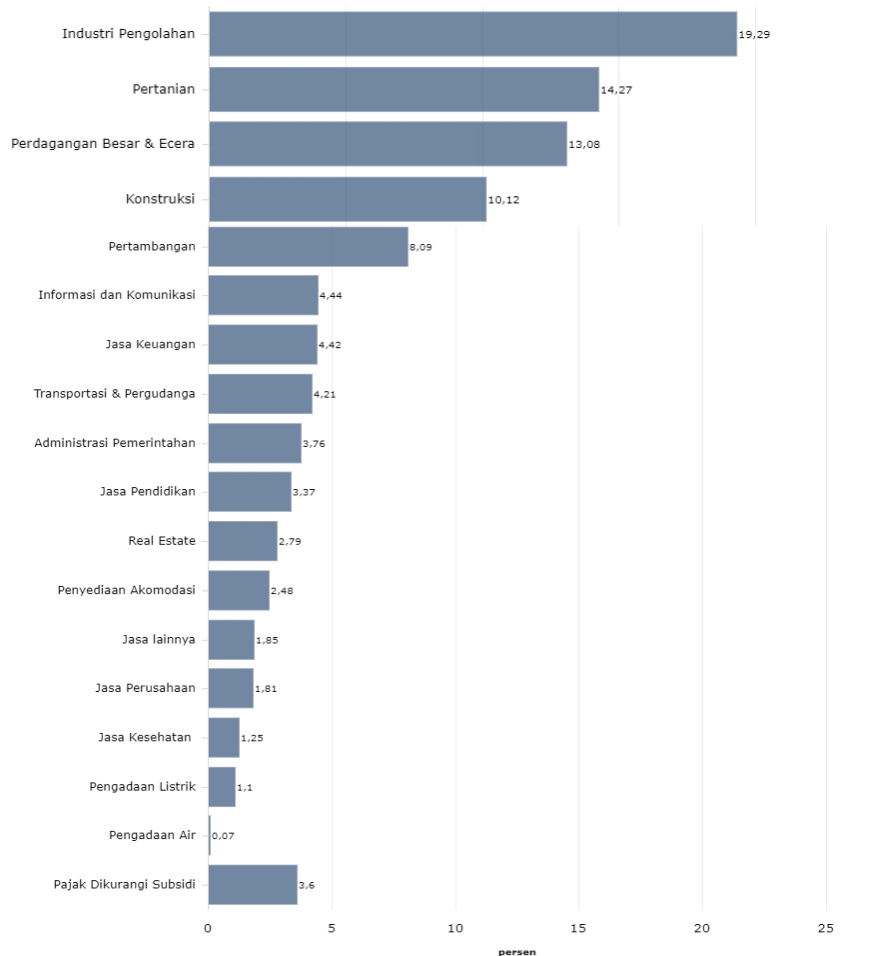
Sumber : Diolah dari Hasil FGD & Diskusi Terbatas

### 3. Sektor Industri Pengolahan

Sektor industri pengolahan merupakan salah satu sektor yang berperan penting dalam pembangunan nasional dan turut memacu pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Kementerian Perindustrian merupakan instansi pemerintah pusat yang menjadi penggerak pengelolaan industri nasional bersama Organisasi Perangkat Daerah (OPD) bidang industri di pemerintah daerah memiliki peran penting dalam mewujudkan sasaran strategis pembangunan industri.

Di tengah tantangan lingkungan akibat revolusi industri 4.0, perang dagang Amerika dengan China serta konflik Rusia-Ukraina, meningkatnya globalisasi, dan pandemi COVID-19, industri pengolahan masih menjadi penopang terbesar Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan PDB atas dasar harga berlaku (ADHB) menurut lapangan usaha industri pengolahan sebesar Rp 805,62 triliun atau 19,29% dari total PDB Nasional senilai Rp 4.175,84 triliun pada kuartal II-2021.

**Gambar 4.3** Distribusi Sektor Utama Terhadap PDB Nasional



Sumber : Badan Pusat Statistik, 2021

Di sektor Industri Pengolahan, terdapat beberapa jabatan fungsional keahlian dan keterampilan (JF Teknis) antara lain:

- 1) Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan, JF Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri PANRB Nomor 129 /KEP/M.PAN/12/2002 jo KEP/04/M.PAN/I/2005 tentang Jabatan Fungsional Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal DII/DIII sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang

ditentukan untuk Keterampilan dan minimal Sarjana/D4 sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang ditentukan untuk Keahlian. Penyuluh Perindag melaksanakan ruang lingkup UU yaitu pemberdayaan industri terkait Pemberdayaan IKM yang terdiri atas pembinaan, pemberian fasilitas dan penguatan kelembagaan pada IKM. Tugas pokok adalah melakukan penyuluhan di bidang perindustrian dan perdagangan. Jenjang Jabatan Fungsional Keahlian antara lain Penyuluh Perindag Pertama, Muda, dan Madya. Sedangkan untuk Jenjang Jabatan Fungsional Keterampilan antara lain Penyuluh Perindag Pelaksana/ Terampil, Pelaksana Lanjutan/ Mahir dan Penyelia.

- 2) Asesor Manajemen Mutu Industri (AMMI), JF Asesor Manajemen Mutu Industri dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 45 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Asesor Manajemen Mutu Industri. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1/DIV bidang teknologi/manajemen industri. AMMI melaksanakan amanat UU terkait pembangunan sarana dan prasarana industri yaitu pada lingkup standardisasi industri. Tugasnya adalah melakukan asesmen sistem manajemen mutu industri. Jenjang karier antara lain AMMI Ahli Pertama, Muda, Madya, dan Utama.
- 3) Penguji Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), JF Penguji Keselamatan dan Kesehatan Kerja dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 31 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Penguji Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1/DIV bidang K3, teknik, kedokteran, matematika dan ilmu

pengetahuan alam, dan kesehatan masyarakat. Tugasnya adalah melaksanakan pengujian K3 dan kompetensi K3 yang meliputi perencanaan kegiatan K3, pengujian higiene industri, pengujian kesehatan tenaga kerja, pengujian ergonomi, pengujian keselamatan kerja, pengujian kompetensi K3, pengendalian K3, pengkajian K3 dan evaluasi dan pelaporan pelayanan K3. Jenjang karier antara lain Penguji K3 Ahli Pertama, Muda, Madya, dan Utama.

- 4) Mediator Hubungan Industrial, JF Mediator HI dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 83 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Mediator Hubungan Industrial. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1/DIV di bidang ilmu hukum, ekonomi, manajemen, administrasi, sosial politik, psikologi, relasi industri, humaniora, atau bidang pendidikan lain yang relevan dengan tugas jabatan yang ditetapkan oleh Instansi Pembina. Tugasnya adalah melakukan pembinaan hubungan industrial, pengembangan hubungan industrial, dan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Jenjang karier antara lain Mediator Hubungan Industrial Ahli Pertama, Muda, Madya, dan Utama.
- 5) Pengawas Ketenagakerjaan, JF Pengawas Ketenagakerjaan dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 30 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Ketenagakerjaan. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1/DIV bidang teknik, sosial dan politik, hukum, ekonomi, kedokteran, kesehatan masyarakat, higiene perusahaan dan kesehatan kerja, keselamatan dan kesehatan

kerja, psikologi, teknologi informasi, matematika dan ilmu pengetahuan alam. Tugasnya adalah melaksanakan kegiatan pembinaan, pemeriksaan, pengujian, penyidikan, dan pengembangan sistem pengawasan ketenagakerjaan. Jenjang karier antara lain Pengawas Ketenagakerjaan Ahli Pertama, Muda, Madya, dan Utama.

- 6) Pembina Industri, JF Pembina Industri dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 36 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Pembina Industri. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1/DIV di bidang ilmu hukum, ekonomi, manajemen, administrasi, sosial politik, psikologi, relasi industri, humaniora, atau bidang pendidikan lain yang relevan dengan tugas jabatan yang ditetapkan oleh Instansi Pembina. Tugasnya adalah melakukan pembinaan industri. Jenjang karier antara lain Pembina Industri Ahli Pertama, Muda, Madya, dan Utama.

Berdasarkan inventarisasi dari hasil diskusi terbatas, didapatkan beberapa permasalahan utama sektor industri pengolahan serta kebutuhan kompetensi yang diharapkan untuk mengatasi permasalahan di sektor industri pengolahan, yaitu :

**Tabel 4.3** Permasalahan Utama & Kebutuhan Kompetensi  
Sektor Industri Pengolahan

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
Digitalisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum terkelolanya data – data perindustrian untuk pengembangan industri</li> <li>• Pengembangan industri yang masih belum berbasis potensi kewilayahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengidentifikasi, mengolah, dan menyusun basis data sektor industri, baik dalam lingkup global, nasional dan daerah, termasuk diantaranya regulasi, kebijakan, rantai pasok, dan kelembagaan.</li> <li>• Mampu mengidentifikasi, mengolah, dan menyusun data subsektor industri pengolahan unggulan berbasis potensi wilayah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumatera</li> <li>• Jawa</li> </ul>

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
Ramah Lingkungan / <i>eco-friendly</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas produk industri yang masih dibawah standar nasional</li> <li>• Pengelolaan limbah industri yang belum ramah lingkungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyusun analisis proyeksi pasar, pertumbuhan, dan memetakan faktor-faktor pendukung pertumbuhan subsektor industri pengolahan sesuai standar nasional</li> <li>• Mampu mengembangkan keilmuan dalam bidang industri untuk menyusun arah kebijakan pembangunan industri pengolahan dan subsektor unggulannya dalam jangka pendek, menengah dan Panjang yang ramah lingkungan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

Sumber : Diolah dari Hasil FGD & Diskusi Terbatas

#### 4. Sektor Ekonomi Kreatif & Digital

Sektor ekonomi kreatif dan digital menjadi salah satu sektor strategis yang dijadikan sebagai penopang pertumbuhan ekonomi nasional di era Revolusi industri 4.0. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yang menjadi penggerak pengelolaan ekonomi kreatif dan digital bersama Organisasi Perangkat Daerah (OPD) bidang terkait di pemerintah daerah memiliki peran penting dalam mewujudkan pengembangan ekonomi kreatif dan digital. Di samping itu, terdapat organisasi non pemerintah (NGO) dan swasta yang menjadi mitra strategis pemerintah di bidang ekonomi kreatif dan digital.

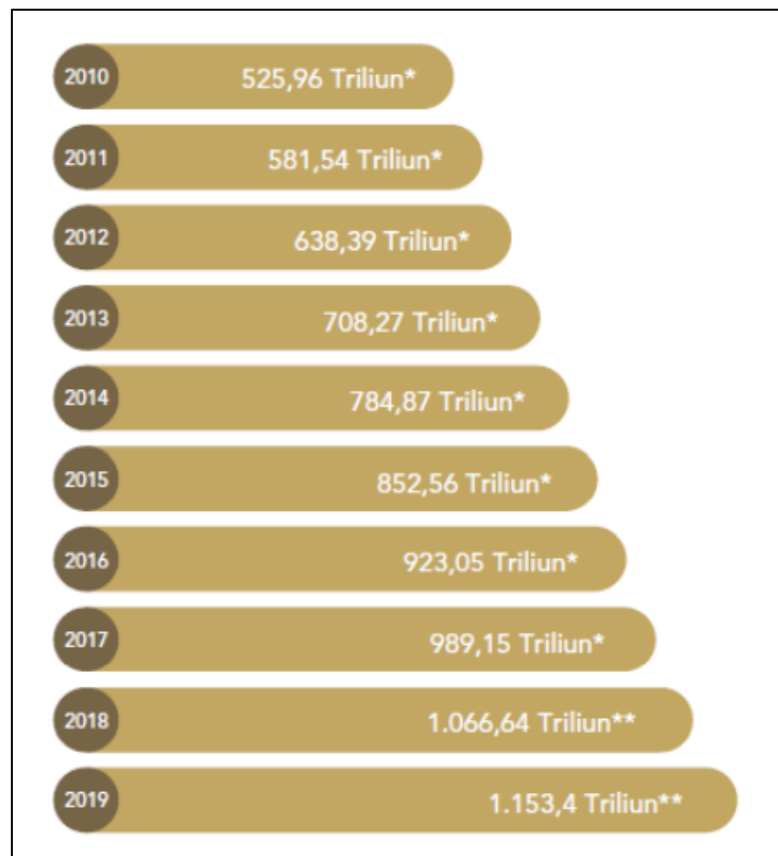
Perkembangan revolusi industri 4.0, era globalisasi, dan pandemi COVID-19, menjadikan kreativitas dan pengetahuan merupakan suatu aset dalam menggerakkan ekonomi. Ekonomi kreatif semakin mendapat perhatian utama di banyak negara karena dapat memberikan kontribusi terhadap perekonomian, termasuk di Indonesia.

Sektor ekonomi kreatif di Indonesia memiliki 17 sub sektor meliputi aplikasi, arsitektur, desain komunikasi visual, desain produk, desain interior, fotografi, musik, kriya, kuliner, fesyen, penerbitan, film animasi dan video, periklanan, permainan, seni pertunjukkan, seni rupa, dan televisi dan radio. Di tengah pandemi COVID-19, pertumbuhan sektor ekonomi kreatif di Indonesia berkembang pesat, termasuk bagi subsektor aplikasi dan game developer.

Namun pandemi COVID-19 ini juga berdampak pada kerugian finansial di beberapa sektor seperti: arsitektur, seni pertunjukkan, kriya, periklanan dan musik. Data Badan Pusat Statistik (BPS)

menunjukkan subsektor ekonomi kreatif memiliki kontribusi besar terhadap perekonomian nasional dan selalu meningkat dari tahun 2010 hingga tahun 2019. Di tahun 2019, Produk Domestik Bruto (PDB) ekonomi kreatif mencapai 1.153,4 triliun.

**Gambar 4.4** PDB Ekonomi Kreatif Atas Dasar Harga Berlaku Tahun 2010-2019



Sumber : Kementerian Pariwisata & Ekonomi Kreatif, 2019

Di sektor Ekonomi Kreatif, terdapat 2 (dua) jabatan fungsional keahlian dan keterampilan (JF Teknis) yaitu:

- 1) Pengawas Koperasi, JF Pengawas Koperasi dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 43 Tahun 2018 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Koperasi. Jabatan ini

mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1/D4 bidang ilmu manajemen, ekonomi, akuntansi, atau hukum. Tugas pokoknya adalah melaksanakan pengawasan koperasi dalam aspek penerapan kepatuhan, pemeriksaan kelembagaan, pemeriksaan usaha simpan pinjam, penilaian kesehatan usaha simpan pinjam, dan penerapan sanksi. Jenjang karir antara lain Pengawas Koperasi Ahli Pertama, Muda, Madya dan Utama.

- 2) Adyatama Kepariwisata dan Ekonomi Kreatif, JF Adyatama Kepariwisata dan Ekonomi Kreatif dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Adyatama Kepariwisata dan Ekonomi Kreatif. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1/D4 bidang ilmu pariwisata, teknik industri, animasi, seni, ekonomi, manajemen, kewirausahaan, komunikasi, sejarah, sosial, hukum, arsitektur, desain, atau perencanaan wilayah dan kota. Tugas pokoknya adalah memelopori dan melaksanakan Pengelolaan dan Pengembangan Kepariwisata dan Ekonomi Kreatif. Jenjang karir antara lain Adyatama Kepariwisata dan Ekonomi Kreatif Ahli Pertama, Muda, Madya dan Utama.

Berdasarkan inventarisasi dari hasil diskusi terbatas, didapatkan beberapa permasalahan utama sektor ekonomi kreatif serta kebutuhan kompetensi yang diharapkan untuk mengatasi permasalahan di sektor ekonomi kreatif, yaitu :

**Tabel 4.4** Permasalahan Utama & Kebutuhan Kompetensi  
Sektor Ekonomi Kreatif

Permasalahan Utama		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
Digitalisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimnya informasi pengembangan ekraf melalui digital marketing</li> <li>• Minimnya data dukung ekraf berbasis <i>e-commerce</i>, <i>startup</i> dan sejenisnya</li> <li>• Tersendatnya implementasi platform dan tata kelola untuk manajemen hak cipta</li> <li>• Belum terstrukturnya peningkatan kompetensi pelaku ekraf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mendesain dan merancang informasi pengembangan ekonomi kreatif melalui digital marketing</li> <li>• Mampu mengidentifikasi dan mengolah data dukung terkait ekonomi kreatif (<i>start up dsb</i>), termasuk diantaranya regulasi, kebijakan, rantai nilai, dan kelembagaan.</li> <li>• Mampu mengidentifikasi, mengolah, serta menciptakan teknologi pengarsipan dokumen dan penyusunan basis data ekonomi kreatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumatera</li> <li>• Jawa</li> <li>• Bali-Nusra</li> <li>• Sulawesi</li> <li>• Maluku-Papua</li> </ul>

Permasalahan Utama		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum efektifnya pengembangan sentra/klaster kreatif di kota-kota kreatif</li> <li>• Belum optimalnya akses pelaku ekonomi kreatif terhadap sumber pendanaan dan pembiayaan dari lembaga pembiayaan yang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengembangkan sentra/klaster kreatif di kota-kota kreatif</li> <li>• Mampu membangun &amp; menghubungkan sumber pendanaan untuk pengembangan ekraf</li> </ul>	
Ramah Lingkungan / <i>eco-friendly</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masih minimnya produk ekonomi kreatif yang terstandarkan</li> <li>• Rendahnya pemahaman mengenai pentingnya perlindungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengolah dan menyampaikan informasi terkait nilai tambah dan nilai pembeda produk ekonomi kreatif yang berwawasan lingkungan dalam lingkup</li> </ul>	

Permasalahan Utama		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
	hasil kreativitas (Hak atas Kekayaan Intelektual)	lokal, nasional, dan global. <ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki kemampuan menjadi tenaga pelatih terampil bagi komunitas berdasarkan keahlian yang didapat sebelumnya utamanya produk ekraf berwawasan lingkungan (e.g. melalui program ToT).</li> </ul>	

Sumber : Diolah dari Hasil FGD & Diskusi Terbatas

#### 5. Sektor Kemaritiman & Ketahanan Pangan

Indonesia sebagai salah satu negara dengan garis pantai terpanjang di dunia memiliki potensi yang besar pada sektor kelautan dan perikanan. Namun, potensi tersebut perlu diakui bahwa belum dapat tergarap secara maksimal dengan berbagai tantangan dan kendala dalam pengelolaannya. Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) sebagai *leading sector* telah menetapkan 3 (tiga) program prioritas pada agenda pembangunan 2020-2024, antara lain (1) peningkatan PNBK perikanan dan kesejahteraan nelayan; (2) peningkatan produksi perikanan budidaya didukung dengan riset untuk peningkatan ekspor; dan

(3) pengembangan kampung perikanan budidaya berbasis kearifan lokal.

Secara geografis Indonesia, sebagai *archipelagic state*, berada pada posisi yang sangat strategis. Sumber daya alam pun melimpah ruah ditambah dengan keanekaragaman hayati yang tinggi. Dalam pandangan kami, Kemaritiman menjadi prioritas pembangunan di masa depan. Perwujudan poros maritim dunia dicirikan dengan tiga hal (i) pengembangan ekonomi maritim, yang didukung oleh (ii) peningkatan kekuatan maritim dan (iii) penguatan budaya maritim.

Dari perspektif ekonomi maritim, penting untuk menjadikan sektor ini lebih produktif; menyumbang lebih besar bagi perekonomian; serta menjadi kontributor pembangunan dan kesejahteraan bangsa yang berorientasi pada aspek keberlanjutan. Sehingga, peningkatan kontribusi PDB maritim mendatang, difokuskan pada peningkatan pemanfaatan jasa dan eksplorasi sumber daya yang bisa diperbaharui, yang berasal dari sektor (i) transportasi laut, industri maritim, dan jasa maritim; (ii) pariwisata bahari, dan (iii) perikanan, sebagai tiga prime mover kemaritiman, selain itu juga termasuk pengembangan *renewable energy*.

Terlebih sebagai bagian dari transformasi ekonomi, pembangunan ke depan diarahkan untuk meningkatkan ketahanan ekonomi yang ditunjukkan oleh kemampuan dalam pengelolaan dan penggunaan sumber daya ekonomi, dalam memproduksi barang dan jasa bernilai tambah tinggi untuk memenuhi pasar dalam negeri dan ekspor. Pembangunan ekonomi kedepan dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu: (1) pengelolaan sumber daya ekonomi, dan (2)

peningkatan nilai tambah. Kedua pendekatan ini, secara konsep mengacu pada apa yang disebut sebagai ekonomi biru (*blue economy*) atau ekonomi sirkular, dimana sumber daya yang dimiliki dimanfaatkan secara optimal untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dengan tetap menjamin kelestarian lingkungan melalui inovasi dan teknologi, dengan hal tersebut keberlanjutan usaha pun akan terjaga.

Pada titik ini, hasilnya diharapkan mendorong pertumbuhan yang inklusif dan berkualitas yang ditunjukkan dengan keberlanjutan daya dukung sumber daya ekonomi bagi peningkatan kesejahteraan secara adil dan merata. Yang perlu dipahami bersama, pendekatan tersebut diharapkan menjadi landasan bagi sinergi dan keterpaduan kebijakan lintas sektor.

Selain kemaritiman, ketahanan pangan merupakan salah satu sektor strategis bagi Indonesia, khususnya sebagai negara agraris. Secara khusus sektor ketahanan pangan meliputi pertanian, perkebunan dan kehutanan. Sektor pertanian dan perkebunan (pertanian) telah lama menjadi tulang punggung bagi sebagian besar populasi penduduk. Hal ini tidak terlepas dari tujuan pembangunan pertanian untuk (1) menyediakan pangan bagi 270 juta penduduk Indonesia; (2) meningkatkan kesejahteraan petani; dan (3) meningkatkan ekspor pertanian. Pada masa pandemi global COVID-19 saat ini, sektor pertanian juga sebagai salah satu sektor kunci dalam mendukung pemulihan ekonomi nasional (PEN).

Di sektor kemaritiman & ketahanan pangan, terdapat beberapa jabatan fungsional keahlian dan keterampilan (JF Teknis) antara lain:

- 1) Bidang Kemaritiman (Kelautan & Perikanan) :
  - a. Pengawas Perikanan
  - b. Pengendali Hama dan Penyakit Ikan
  - c. Penyuluh Perikanan
  - d. Pengelola Produksi Perikanan Tangkap
  - e. Pengelola Kesehatan Ikan
  - f. Pengelola Ekosistem Laut dan Pesisir
  - g. Analisis Pasar Hasil Perikanan
  - h. Inspektur Mutu Hasil Perikanan
  - i. Pembina Mutu Hasil Kelautan dan Perikanan
  - j. Analisis Akuakultur
  - k. Asisten Pengelola Produksi Perikanan Tangkap
  - l. Asisten Inspektur Mutu Hasil Perikanan
  - m. Asisten Pembina Mutu Hasil Kelautan dan Perikanan
  - n. Teknisi Akuakultur
  - o. Teknisi Kesehatan Ikan
  - p. Analisis Pengusahaan Jasa Kelautan
- 2) Bidang Ketahanan Pangan (Pertanian, Kehutanan, & Perkebunan) :
  - a. Penyuluh Pertanian
  - b. Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan (POPT)
  - c. Pengawas Benih Tanaman
  - d. Medik Veteriner
  - e. Paramedik Veteriner
  - f. Pengawas Bibit Ternak
  - g. Pengawas Mutu Pakan
  - h. Pengawas Mutu Hasil Pertanian
  - i. Analisis Pasar Hasil Pertanian

- j. Analisis Ketahanan Pangan
- k. Pengawas Alat dan Mesin Pertanian
- l. Pengendali Ekosistem Hutan
- m. Penyuluh Kehutanan
- n. Polisi Hutan

Berdasarkan inventarisasi dari hasil diskusi terbatas, didapatkan beberapa permasalahan utama sektor kemaritiman & katahanan pangan serta kebutuhan kompetensi yang diharapkan untuk mengatasi permasalahan di sektor kemaritiman & katahanan pangan, yaitu :

**Tabel 4.5** Permasalahan Utama & Kebutuhan Kompetensi  
Sektor Kemaritiman & Katahanan Pangan

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
Digitalisasi	<p><b>Kemaritiman :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimnya pengelolaan sektor perikanan dan kelautan diarahkan untuk mendorong transformasi ekonomi, sehingga diperlukan penataan sektor</li> </ul>	<p><b>Kemaritiman :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengelola potensi perikanan dari hulu-hilir, produksi-pengolahan-pemasaran, serta penataan ruang kelautan</li> <li>• Mampu menganalisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumatera</li> <li>• Jawa</li> <li>• Bali-Nusra</li> <li>• Sulawesi</li> <li>• Maluku-Papua</li> </ul>

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
	<p>KP dari hulu-hilir, produksi-pengolahan-pemasaran, serta penataan ruang dan pengawasan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum tergarapnya perikanan budidaya, di darat maupun di laut. Sehingga diperlukan pendalaman terkait kompetensi akuakultur dan perhatian terhadap pembudidaya ikan.</li> <li>• Belum tergarapnya pengelolaan jasa kelautan berupa</li> </ul>	<p>potensi perikanan budidaya dan potensi akuakultur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengelola terhadap jasa kelautan berupa produksi garam, wisata bahari, dan bioteknologi.</li> <li>• Mampu meningkatkan kualitas keamanan laut</li> <li>• Mampu menumbuhkan pemahaman pemanfaatan ruang laut bagi para nelayan maupun di bidang sektor usaha</li> <li>• Mampu meningkatkan</li> </ul>	

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
	<p>produksi garam, wisata bahari, dan bioteknologi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Masih minimnya tata kelola wilayah perikanan utamanya implementasi Major Project Revitalisasi Tambak di Sentra Produksi Udang dan Bandeng serta Integrasi Pelabuhan Perikanan dan Pasar Ikan bertaraf Internasional.</li> <li>Masih tingginya hambatan ekspor, kebutuhan akan sertifikat</li> </ul>	<p>kualitas kapal yang memenuhi standar untuk berlayar pemanfaatan teknologi tepat guna dalam kelautan &amp; perikanan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu menjaga kondisi keamanan dan ketertiban di wilayah pesisir dan pulau pulau kecil tetap terjaga</li> <li>Mampu meningkatkan kualitas layanan Pelabuhan sesuai standar Internasional</li> </ul>	

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
	<p>penjaminan mutu, ketelurusan, dan penerimaan produk perikanan di negara tujuan ekspor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendahnya infrastruktur kekarantinaan utamanya di Pelabuhan pintu masuk serta perbatasan. Hal ini dapat berdampak pada invasi spesies.</li> </ul> <p><b>Ketahanan Pangan</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan tanam Petani yang masih dibawah</li> </ul>	<b>Ketahanan Pangan :</b>	

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
	<p>target produksi pertanian</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimnya produksi komoditas pertanian (belum sesuai dengan target yang diharapkan)</li> <li>• Mewabahnya benih yang kualitasnya kurang baik</li> <li>• Masih luasnya lahan kritis (Lahan potensial milik masyarakat belum dilakukan penanaman)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengidentifikasi benih tanaman</li> <li>• Mampu membina usaha tani dalam penyediaan benih tanam</li> <li>• Mampu mengembangkan bibit komoditas unggulan</li> <li>• Mampu mengembangkan dan mensosialisasikan teknologi atau metode pasca panen, seperti perpanjang umur simpan produk pertanian</li> <li>• Mampu mengembangkan dan mensosialisasikan</li> </ul>	

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permasalahan di hilir pertanian, pemasaran produk pertanian yang masih belum berkembang dan sejalan dengan model ekonomi.</li> <li>• Masih rendahnya Margin petani dari produk pertanian.</li> </ul>	<p>teknologi pemasaran dan bisnis pertanian</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu membimbing petani untuk pengendalian organisme pengganggu tumbuhan</li> <li>• Mampu menganalisis dampak perubahan iklim pada komoditas pertanian</li> <li>• Mampu mengidentifikasi dan menganalisis pelaksanaan pengendalian ekosistem hutan, yang meliputi: inventarisasi SDA, penguatan dan</li> </ul>	

Permasalahan		Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
Aspek	Permasalahan Utama		
		<p>penataan kawasan hutan dan tata lingkungan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu melakukan perencanaan kehutanan dan tata lingkungan.</li> <li>• Mampu menyusun rencana, program dan materi penyuluhan kehutanan.</li> <li>• Mampu mengumpulkan data dan menganalisis Data Potensi Wilayah.</li> </ul>	

Sumber : Diolah dari Hasil FGD & Diskusi Terbatas

## B. Sektor Penunjang

Dalam RPJMN 2020-2024, Pemerintah juga telah menetapkan beberapa sektor penunjang yang dapat mengakselerasi pencapaian target pembangunan nasional, khususnya dalam menyangga daya saing perekonomian. Sektor-sektor penunjang dimaksud antara lain (1) Pemantapan Birokrasi; (2) Penegakan Hukum; dan (3) Kemudahan Investasi. Pembahasan mengenai kebutuhan kompetensi ASN dalam sektor penunjang tersaji pada sub-sub bab berikut.

### 1. Pemantapan Birokrasi

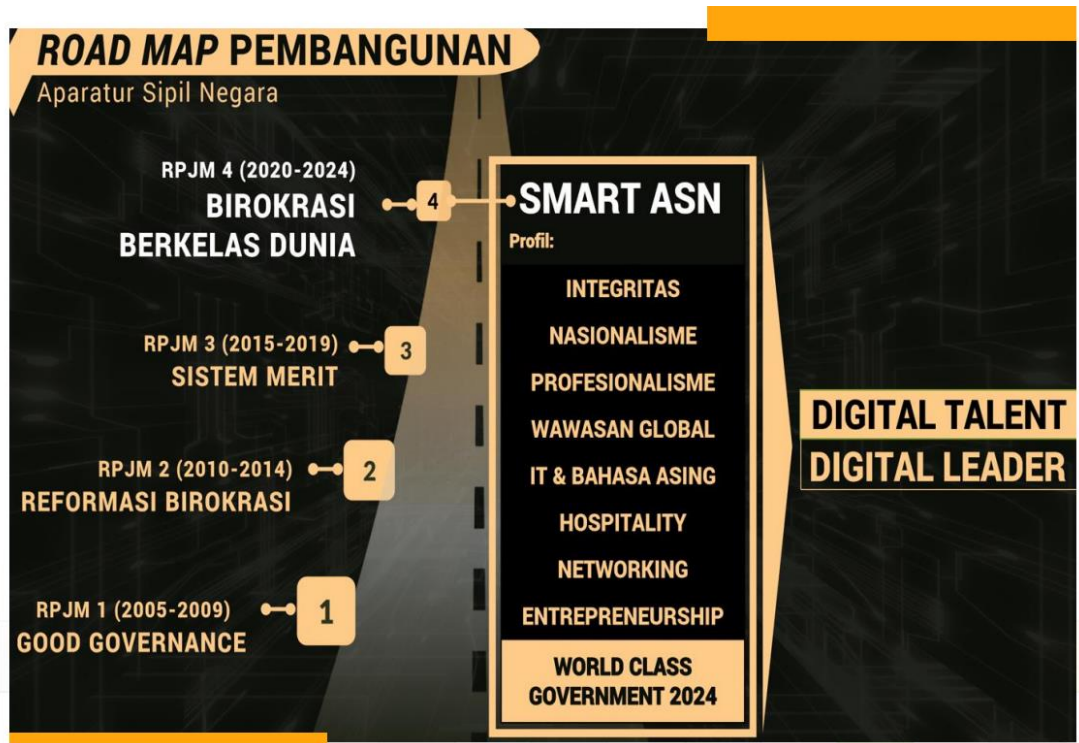
Pemantapan birokrasi menjadi salah satu katalisator percepatan pembangunan nasional. Birokrasi yang efektif, efisien dan melayani menjadi kunci dalam peningkatan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat. Namun demikian, berbagai permasalahan birokrasi klasik masih saja terjadi dan terulang hingga saat ini seperti korupsi, kolusi & nepotisme (KKN), penyalahgunaan kewenangan (*abuse of power*), jual-beli jabatan, ketidaknetralan aparat pemerintah, hingga sistem merit yang tidak berjalan optimal. Patologi birokrasi klasik tersebut, membuat berbagai ranking pengukuran kualitas pemerintahan kita masih belum mengembirakan seperti Indeks Persepsi Korupsi Indonesia yang dikeluarkan oleh Transparency International menunjukkan penurunan pada tahun lalu di skor 37 & ranking 102 dari 180 negara, di Asia Tenggara sekalipun kita tertinggal jauh dengan Singapura (85), Brunei Darusalam (60), Malaysia (51), bahkan Timor Leste (40). Begitu juga dengan Indeks Efektifitas Pemerintahan (*Government Effectiveness Index*) tahun 2019 yang dikeluarkan Bank Dunia, kita masih di skor 60,1 & ranking 98 dari

198 negara, tertinggal oleh Singapura, Brunei Darusalam, Malaysia & Thailand.

Hal ini memperlihatkan bahwa birokrasi Indonesia hingga saat ini masih diliputi berbagai permasalahan serius dan membutuhkan upaya (*effort*) lebih keras untuk mengatasinya. Hal ini karena penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dengan didukung birokrasi yang berkualitas memiliki hubungan senyawa yang sangat kuat dengan keberhasilan pembangunan, yang ditunjukkan dengan pencapaian pendapatan perkapita maupun peringkat dalam indeks global yang ada sebagai indikator pencapaiannya.

Oleh karenanya, pemantapan birokrasi melalui gran desain reformasi birokrasi sesuai Perpres 81 tahun 2010 untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia (*world class bureaucracy*) tahun 2024 harus dirampungkan agar Indonesia mampu menjadi negara maju tepat di seratus tahun kemerdekaannya di tahun 2045. Reformasi birokrasi bukan hanya sekedar mendapatkan aparatur profesional yang mampu melayani rakyat, namun lebih dari itu yaitu birokrasi/pemerintah yang mampu meletakkan pondasi yang diperlukan bangsa untuk memenangkan persaingan global.

**Gambar 4.5** Road Map Pembangunan ASN 2005-2024



Sumber: Perpres 81 Tahun 2010 tentang Desain Besar Reformasi Birokrasi (diolah)

Berkenaan dengan proses pemantapan birokrasi sebagai salah satu sektor penunjang pembangunan nasional, terdapat beberapa jabatan fungsional yang berkaitan dengan proses pemantapan birokrasi di lingkungan pemerintah, antara lain :

- 1) Analis Kebijakan, JF Analis Kebijakan dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 45 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal Sarjana/D4 sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang ditentukan untuk Keahlian. Analis Kebijakan melaksanakan

ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kajian dan analisis kebijakan dalam ruang lingkup pemerintah pusat atau daerah. Tugas pokok adalah melaksanakan kajian dan analisis kebijakan. Jenjang Jabatan Fungsional Keahlian antara lain Analis Kebijakan Pertama, Muda, Madya dan Utama.

2) Perencana, JF Perencana dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 16/KEP/M.PAN/3/2001, Tgl 19 Maret 2001 tentang Jabatan Fungsional Perencana dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal S1 sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang ditentukan. Perencana melaksanakan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan kegiatan perencanaan tertentu. Tugas pokok adalah menyiapkan, melakukan dan menyelesaikan seluruh kegiatan perencanaan. Jenjang Jabatan Fungsional Perencana Pertama, Muda, Madya, dan Utama.

3) Analis SDM Aparatur, JF Analis SDM Aparatur dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor PER/36/M.PAN/11/2006, Tgl 5 Mei 2014, jo PER/14/M.PAN/6/2008, Tgl 2 Juni 2008 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal DIII sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang ditentukan untuk Keterampilan dan minimal Sarjana/D4 sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang ditentukan untuk Keahlian. Analis SDM Aparatur melaksanakan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang

untuk melaksanakan kegiatan manajemen PNS. Tugas pokok adalah kegiatan manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS. Jenjang Jabatan Fungsional Keahlian antara lain Analis SDM Aparatur Pertama, Muda, dan Madya. Sedangkan untuk Jenjang Jabatan Fungsional Keterampilan antara lain Analis SDM Aparatur Pelaksana/ Terampil, Pelaksana Lanjutan/ Mahir dan Penyelia.

- 4) Asesor SDM Aparatur, JF Asesor SDM Aparatur dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 41 Tahun 2012 tentang Jabatan Fungsional Asesor SDM Aparatur dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal Sarjana/D4 sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang ditentukan untuk Keahlian. Asesor SDM Aparatur melaksanakan ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melakukan kegiatan penilaian kompetensi manajerial. Tugas pokok adalah melaksanakan kegiatan penilaian kompetensi manajerial, yang meliputi pelaksanaan penilaian, monitoring dan evaluasi pelaksanaan penilaian dan pemanfaatan hasil penilaian, serta pengembangan metode penilaian. Jenjang Jabatan Fungsional Keahlian antara lain Asesor SDM Aparatur Pertama, Muda, Madya dan Utama.
- 5) Auditor, JF Auditor Aparatur dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor PER/220/M.PAN/7/2008, Tgl 27 Agustus 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal DIII sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang ditentukan untuk Keterampilan dan minimal Sarjana/D4 sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang ditentukan untuk Keahlian.

Auditor melaksanakan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan intern pada instansi pemerintah, lembaga dan/atau pihak lain yang didalamnya terdapat kepentingan negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yang diduduki oleh PNS dengan hak dan kewajiban yang diberikan secara penuh oleh pejabat yang berwenang. Tugas pokok adalah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan teknis, pengendalian dan evaluasi pengawasan. Jenjang Jabatan Fungsional Keahlian antara lain Auditor Pertama, Muda, dan Madya. Sedangkan untuk Jenjang Jabatan Fungsional Keterampilan antara lain Auditor Pelaksana/ Terampil, Pelaksana Lanjutan/ Mahir dan Penyelia.

- 6) Analis APBN, JF Analis APBN dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 39 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Analis APBN dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal Sarjana/D4 bidang Ekonomi. Analis APBN melaksanakan ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan analisis APBN. Tugas pokok adalah melaksanakan kegiatan analisis dibidang APBN. Jenjang Jabatan Fungsional Keahlian antara lain Analis Kebijakan Pertama, Muda, Madya dan Utama.
- 7) Arsiparis, JF Arsiparis dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 48 tahun 2014 j.o Nomo 13 Tahun 2016 tentang Jabatan Fungsional Arsiparis dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal DIII sesuai

dengan kualifikasi pendidikan yang ditentukan untuk Keterampilan dan minimal Sarjana/D4 sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang ditentukan untuk Keahlian. Arsiparis melaksanakan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan kegiatan kearsipan pada instansi Lembaga negara, pemerintah daerah, pemerintah desa, dan perguruan tinggi negeri. Tugas pokok adalah melaksanakan pengelolaan arsip dinamis, arsip statis, pembinaan kearsipan, pengolahan dan penyajian arsip menjadi informasi. Jenjang Jabatan Fungsional Keahlian antara lain Arsiparis Pertama, Muda, Madya dan Utama. Sedangkan untuk Jenjang Jabatan Fungsional Keterampilan antara lain Arsiparis Pelaksana/ Terampil, Pelaksana Lanjutan/ Mahir dan Penyelia.

Berdasarkan inventarisasi dari hasil diskusi terbatas, didapatkan beberapa permasalahan utama proses pematapan birokrasi serta kebutuhan kompetensi yang diharapkan untuk mengatasi permasalahan di pematapan birokrasi, yaitu :

**Tabel 4.6** Permasalahan Utama & Kebutuhan Kompetensi  
Pematapan Birokrasi

Permasalahan Utama	Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lemahnya mutu SDM ASN yang menyebabkan <i>lack of competencies</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu memberikan pelayanan publik berbasis Elektronik (<i>e-services</i>)</li> </ul>	Seluruh Wilayah

Permasalahan Utama	Kompetensi yang Dibutuhkan	Koridor
<p>dalam pengisian jabatan – jabatan di lingkungan birokrasi, khususnya jabatan puncak &amp; strategis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sedikitnya ASN yang memiliki kompetensi spesifik / spesialis, hanya 11,86% pengampu JF teknis non Guru &amp; Kesehatan</li> <li>• Ketidaksesuaian kebutuhan (<i>mismatch</i>) antara potensi wilayah dengan kompetensi yang dimiliki para ASN di wilayah tersebut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu memecahkan permasalahan pelayanan publik yang kompleks</li> <li>• Mampu menganalisis dan melakukan inovasi sektor publik</li> <li>• Mampu melakukan kolaborasi multi sektor (<i>public private partnership</i>)</li> <li>• Mampu bekerja dengan berorientasi pada hasil pelayanan public yang responsive dan adaptif</li> </ul>	

Sumber : Diolah dari Hasil FGD & Diskusi Terbatas

## 2. Penegakan Hukum & Perundangan

Upaya pembangunan hukum di Indonesia selama lima tahun terakhir terus dilakukan. Namun indeks *Rule of Law* Indonesia selama kurun waktu lima tahun terakhir (2017-2021) menunjukkan penurunan. Menurut indeks tersebut, dimensi pembangunan hukum Indonesia masih cenderung lemah, dikaitkan dengan kondisi sistem peradilan (pidana dan perdata), penegakan peraturan, serta ketiadaan praktek korupsi. Permasalahan pembangunan bidang hukum yang dihadapi saat ini, antara lain adalah kondisi terlalu banyaknya peraturan perundang-undangan (*hyper regulation*), regulasi yang tumpang tindih, inkonsisten, multitafsir, dan disharmoni yang berdampak pada ketidakpastian hukum. Di sisi lain, Pelaksanaan sistem peradilan, baik pidana maupun perdata, dalam mengawal penegakan hukum juga masih belum secara optimal menjamin cukup memberikan kepastian hukum dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Praktik suap masih marak terjadi di setiap sektor termasuk di penegakan hukum masih terjadi, meskipun upaya pencegahan dan penindakan sudah konsisten dilakukan.

Sebagai upaya memperbaiki pemantapan penegakan hukum, pembangunan bidang hukum ke depan dilaksanakan melalui arah kebijakan dan strategi sebagai berikut:

### 1) Penataan regulasi akan diwujudkan melalui strategi:

- Penguatan tata kelola peraturan perundang-undangan, melalui penguatan institusi dalam proses pembentukan peraturan perundang-undangan, pelembagaan evaluasi regulasi ke dalam siklus penyusunan peraturan perundang-undangan; optimalisasi partisipasi publik; dan dukungan

database regulasi berbasis teknologi informasi; serta penguatan komite regulasi.

- Pembaruan substansi hukum, antara lain melalui perubahan KUHP, KUHP, KUHP, dan KUHP, serta penyesuaian regulasi anti korupsi dengan rekomendasi UNCAC serta kebutuhan prioritas sektor lain dalam mendukung pencapaian sasaran pembangunan.

2) Perbaikan sistem peradilan akan diwujudkan melalui strategi:

- Optimalisasi sistem perdata, melalui penyusunan regulasi yang mendukung kemudahan berusaha, penguatan sistem berbasis TI dalam penyelesaian sengketa, dan penguatan kelembagaan yang berbasis TI dalam penyelesaian sengketa, dan penguatan kelembagaan yang mendukung pelaksanaan eksekusi putusan pengadilan.
- Penerapan Keadilan Restoratif, melalui optimalisasi penggunaan regulasi yang tersedia dalam peraturan perundangundangan yang mendukung Keadilan Restoratif, optimalisasi peran lembaga adat dan lembaga yang terkait dengan alternatif penyelesaian sengketa, termasuk mengedepankan upaya pemberian rehabilitasi, kompensasi, dan restitusi bagi korban, termasuk korban pelanggaran hak asasi manusia.
- Dukungan TI di bidang hukum dan peradilan, melalui penyediaan, pengelolaan serta berbagi pakai data antar penegak hukum, termasuk di dalamnya penguatan pengelolaan database di internal lembaga penegak hukum.

3) Penguatan sistem anti korupsi akan diwujudkan melalui strategi:

- Penguatan upaya pemulihan dan pengelolaan aset tindak pidana korupsi, antara lain optimalisasi mekanisme pemulihan dan pengelolaan aset dalam sistem peradilan secara menyeluruh.
- Pendidikan anti korupsi dalam upaya membangun budaya anti korupsi di dalam masyarakat, melalui peningkatan kapasitas aparat penegak hukum, dan pemangku kepentingan lainnya seperti ASN, Ormas dan sektor swasta.

4) Peningkatan akses terhadap keadilan akan diwujudkan melalui strategi:

- Penguatan akses layanan keadilan bagi seluruh kelompok masyarakat dalam bentuk peningkatan ketersediaan dan pelayanan bantuan hukum yang berkualitas, peningkatan ketersediaan mekanisme formal dan informal yang berkualitas, serta perluasan keterjangkauan layanan keadilan.
- Pemberdayaan hukum masyarakat dalam bentuk peningkatan kemampuan masyarakat dalam memahami hukum dan mengakses keadilan, serta membangun kapasitas masyarakat untuk berperan aktif menggunakan mekanisme dan layanan dari dan untuk masyarakat dalam upaya memperoleh kepastian hukum.

Berkenaan dengan proses pemantapan penegakan hukum sebagai salah satu sektor penunjang pembangunan nasional, terdapat beberapa jabatan fungsional yang berkaitan dengan proses pemantapan penegakan hukum yakni :

- 1) Jaksa, JF Jaksa dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri PANRB Nomor 18/MENPAN/1989 j.o Nomor 41/MENPAN/1990 tentang Jabatan Fungsional Jaksa dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal Sarjana Hukum. Jaksa melaksanakan ruang lingkup tugas, tanggung jawab sebagai penuntut umum dan pelaksana putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap. Tugas pokok adalah sebagai alat negara penegak hukum dan keadilan yang terutama sebagai penuntut umum dan pelaksana putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap. Jenjang Jabatan Fungsional Jaksa antara lain Ajun Jaksa Madya, Ajun Jaksa, Jaksa Pratama, Jaksa Muda, Jaksa Madya, Jaksa Utama Pratama, Jaksa Utama Muda, Jaksa Utama Madya, Jaksa Utama.
- 2) Perancang Peraturan Perundang-undangan (Perpudang). JF Perpudang dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri PAN 41/KEP/M.PAN/12/2000 Tgl 22 Desember 2000 jo Permenpan-RB Nomor 6 Tahun 2016 tentang Jabatan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan dan Angka Kreditnya. Jabatan ini mensyaratkan kualifikasi pendidikan minimal Sarjana (Hukum) sesuai dengan kualifikasi pendidikan. Perpudang melaksanakan ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melakukan kegiatan menyusun rancangan peraturan perundang-undangan dan/atau instrumen hukum lainnya pada instansi pemerintah. Tugas pokok adalah menyiapkan, mengolah, dan merumuskan rancangan peraturan perundang-undangan dan instrumen hukum lainnya. Jenjang Jabatan Fungsional Keahlian antara lain

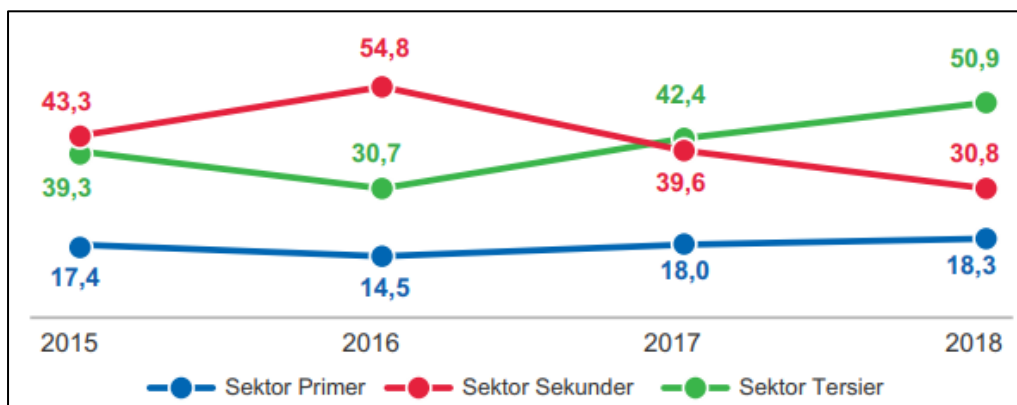
Perancang Peraturan Perundang-undangan Pertama, Muda, Madya dan Utama.

### 3. Kemudahan Investasi

Untuk mencapai sasaran pertumbuhan ekonomi rata-rata 5,4 – 6,0 persen per tahun, dibutuhkan investasi sebesar Rp37.795,6 - 38.421,1 triliun sepanjang tahun 2020-2024. Dari total kebutuhan tersebut, pemerintah dan BUMN akan menyumbang masing-masing sebesar 11,2 – 13,6 persen dan 7,0 – 6,8 persen, sementara sisanya akan dipenuhi oleh masyarakat atau swasta. Untuk membiayai kebutuhan investasi tahun 2020 – 2024, dibutuhkan upaya pendalaman pasar keuangan, terutama non perbankan, peningkatan akses jasa keuangan (inklusi keuangan), dan optimalisasi alternatif pembiayaan.

Saat ini, kualitas investasi masih rendah dimana investasi belum sepenuhnya berorientasi ekspor, khususnya untuk Penanaman Modal Asing (PMA). Transfer teknologi dan pengetahuan dari masuknya PMA yang dapat mendorong inovasi dan diversifikasi produk ekspor belum sepenuhnya terwujud. Sebagian besar investasi masih menasar pasar dalam negeri yang besar dan belum banyak yang berorientasi ekspor. Investasi juga bergeser dari sektor sekunder ke sektor tersier dalam dua tahun terakhir.

**Gambar 4.6** Pergeseran Investasi ke Sektor Tersier



Sumber : Kementerian Investasi/BKPM (diolah)

Peningkatan kualitas investasi juga dihadapkan pada tantangan pengelolaan persaingan usaha. Data *Global Competitiveness Index* (2019) menunjukkan bahwa tingkat konsentrasi industri di Indonesia - yang diukur melalui nilai dominasi pasar - masih cukup tinggi, yaitu 4,0. Angka ini menunjukkan bahwa industri hanya didominasi oleh beberapa pelaku usaha. Penumbuhan industri baru melalui investasi, dan kemudahan pengembangan usaha diharapkan dapat meningkatkan persaingan usaha yang sehat, efisiensi, serta pertumbuhan yang inklusif.

Berkenaan dengan kemudahan investasi sebagai sektor penunjang percepatan pembangunan, sampai saat ini belum ada jabatan fungsional yang secara spesifik menangani urusan investasi.

### C. Potensi Kewilayahan

#### 1. Papua

Kebijakan pembangunan Wilayah Papua dalam tahun 2020-2024 diarahkan pada percepatan pembangunan untuk mengejar ketertinggalan dibanding wilayah lainnya, dan pelaksanaan

Otonomi Khusus Papua dan Papua Barat berlandaskan pendekatan budaya dan kontekstual Papua, dan berbasis ekologis dan wilayah adat. Percepatan pembangunan Wilayah Papua juga diarahkan untuk mendorong transformasi perekonomian yang sangat bergantung pada sumber daya alam ke arah perekonomian wilayah yang lebih maju dengan mendorong pengembangan industri berbasis komoditas lokal pertanian, perkebunan, peternakan dan kehutanan; pengembangan ekonomi kemaritiman melalui pengembangan industri perikanan dan pariwisata bahari; pengembangan pariwisata budaya dan alam melalui pengembangan potensi sosial budaya dan keanekaragaman hayati; pengembangan hilirisasi industri pertambangan, minyak, gas bumi dan tembaga; serta peningkatan kawasan konservasi dan daya dukung lingkungan untuk pembangunan rendah karbon.

## 2. Kepulauan Maluku

Kebijakan pembangunan Wilayah Maluku dalam tahun 2020-2024 diarahkan pada optimalisasi keunggulan wilayah sebagai lumbung ikan nasional dan kawasan pariwisata yang mengutamakan pendekatan gugus pulau. Kebijakan pembangunan wilayah Maluku diarahkan untuk mendorong transformasi ekonomi menjadi lebih maju dan bernilai tambah tinggi melalui percepatan pembangunan perekonomian berbasis maritim (kelautan), pengembangan industri pengolahan hasil perkebunan dan hasil nikel dan tembaga; gas, dan pengembangan pariwisata.

## 3. Kepulauan Nusa Tenggara

Kebijakan pembangunan Wilayah Nusa Tenggara dalam tahun 2020-2024 diarahkan pada optimalisasi keunggulan wilayah dalam perikanan, perkebunan, peternakan, pertambangan dan

pariwisata yang mengutamakan pendekatan gugus pulau. Kebijakan pembangunan Wilayah Nusa Tenggara diarahkan untuk mendorong transformasi perekonomian dengan memperkuat peran sebagai pintu gerbang pariwisata ekologis melalui pengembangan industri Meeting, Incentive, Convention, Exhibition (MICE); industri kreatif berbasis budaya, percepatan pembangunan perekonomian berbasis maritim (kelautan) melalui pengembangan industri perikanan, garam, dan rumput laut; pengembangan industri berbasis peternakan sapi dan perkebunan jagung; serta pengembangan industri pangan dan tembakau.

#### 4. Sulawesi

Kebijakan pembangunan Wilayah Sulawesi tahun 2020-2024 diarahkan untuk memperkuat peran Sulawesi sebagai salah satu pintu gerbang Indonesia dalam perdagangan internasional dan pintu gerbang Kawasan Timur Indonesia; pengembangan industri berbasis logistik; lumbung pangan nasional dengan pengembangan industri berbasis kakao, padi, jagung; pengembangan industri berbasis rotan, aspal, nikel, bijih besi dan gas bumi; percepatan pembangunan ekonomi berbasis maritim (kelautan) melalui pengembangan industri perikanan dan pariwisata bahari. Transformasi ekonomi di Wilayah Sulawesi diarahkan untuk mewujudkan hilirisasi industri berbasis pertanian, perkebunan, perikanan dan tambang untuk menciptakan nilai tambah melalui pengolahan bahan baku menjadi bahan setengah jadi atau bahan akhir. Wilayah Sulawesi memiliki potensi bencana alam yang beragam dan tinggi, maka pembangunan wilayah Sulawesi perlu mempertimbangkan pendekatan mitigasi dan adaptasi bencana.

## 5. Kalimantan

Pulau Kalimantan dikenal sebagai lumbung energi nasional dan paru-paru dunia, maka pembangunan wilayah Pulau Kalimantan dalam lima tahun mendatang diarahkan untuk mempertahankan fungsi Kalimantan sebagai paru-paru dunia (*Heart of Borneo*) dengan menjaga kawasan berfungsi pelestarian lingkungan dan ekologis; meningkatkan konservasi dan rehabilitasi DAS, lahan kritis, hutan lindung, dan hutan produksi; mengembangkan pencegahan bencana alam banjir dan kebakaran hutan; mempertahankan peran sebagai lumbung energi nasional melalui pengembangan hilirisasi komoditas batu bara, termasuk pengembangan energi baru terbarukan berbasis biomassa dan air atau matahari atau sesuai dengan kondisi wilayah; pengembangan industri berbasis komoditas kelapa sawit, karet, bauksit, bijih besi, gas alam cair, pasir zirkon dan pasir kuarsa.

Pemindahan Ibu Kota Negara (IKN) dari Pulau Jawa ke Pulau Kalimantan diharapkan dapat membantu mendorong diversifikasi ekonomi dan peningkatan output sektor ekonomi non tradisional seperti jasa, pemerintahan, transportasi, perdagangan, pengolahan akan terpacu untuk menopang pertumbuhan ekonomi Pulau Kalimantan. Selain itu juga diharapkan terjadi peningkatan perdagangan antarwilayah, meningkatkan kesempatan kerja dan menurunkan ketimpangan pendapatan, serta menciptakan peluang investasi baru dan peningkatan kontribusi investasi Pulau Kalimantan terhadap nasional.

## 6. Sumatera

Wilayah Sumatera yang berdekatan dengan negara-negara lain terutama Asia menjadi salah satu pintu gerbang Indonesia dalam

perdagangan internasional; dan menjadi lumbung energi nasional dan lumbung pangan nasional. Berbagai inisiasi kerja sama internasional yang mencakup wilayah Sumatera seperti Segitiga Pertumbuhan Indonesia– Malaysia–Thailand (Indonesia Malaysia Thailand *Growth Triangle*), integrasi kawasan (*belt and road initiatives*), dan masyarakat ekonomi ASEAN akan memperluas investasi, perdagangan, serta diversifikasi pasar regional dan global.

Dalam lima tahun mendatang, transformasi ekonomi di Wilayah Sumatera diarahkan untuk mewujudkan hilirisasi industri berbasis pertanian, perikanan dan tambang untuk menciptakan nilai tambah melalui pengolahan bahan baku menjadi bahan setengah jadi dan bahan akhir dengan mengoptimalkan manfaat pembangunan jalan tol Trans Sumatera, bandara dan pelabuhan. Selain itu, pengembangan kawasan ekonomi di sepanjang koridor pesisir timur Sumatera diarahkan untuk hilirisasi komoditas unggulan dan pusat pertumbuhan yang berorientasi ekspor dengan didukung pengembangan hub internasional di Kuala Tanjung sebagai pusat perdagangan di wilayah Indonesia Bagian Barat.

#### 7. Jawa – Bali

Wilayah Jawa-Bali menjadi pusat industri dan jasa nasional, sebagai lumbung pangan nasional dan menjadi salah satu pintu gerbang destinasi wisata terbaik dunia. Dalam lima tahun mendatang, pembangunan wilayah Jawa yang relatif maju dan berkembang diarahkan untuk memantapkan peran sebagai pusat ekonomi modern dan bersaing di tingkat global dengan bertumpu pada industri manufaktur, ekonomi kreatif dan jasa pariwisata,

penghasil produk akhir dan produk antara yang berorientasi ekspor dengan memanfaatkan teknologi tinggi menuju industri 4.0, serta pengembangan destinasi pariwisata berbasis alam, budaya, dan MICE. Pembangunan wilayah Jawa akan bertumpu pada peran swasta yang semakin besar dengan dukungan fasilitasi pemerintah secara terpilih untuk menjamin terciptanya iklim investasi yang terbuka dan efisien.

Dalam upaya mendorong pemerataan pertumbuhan wilayah, pemindahan Ibu Kota Negara (IKN) ke Pulau Kalimantan akan dilakukan secara bertahap didukung dengan pengembangan wilayah metropolitan dan kota baru di luar Pulau Jawa. Secara bersamaan, pembangunan ekonomi di Pulau Jawa-Bali akan diarahkan pada kegiatan berbasis jasa dan industri teknologi tinggi dengan memperhatikan daya dukung sumber daya alam dan lingkungan untuk memastikan pembangunan yang berkeberlanjutan.

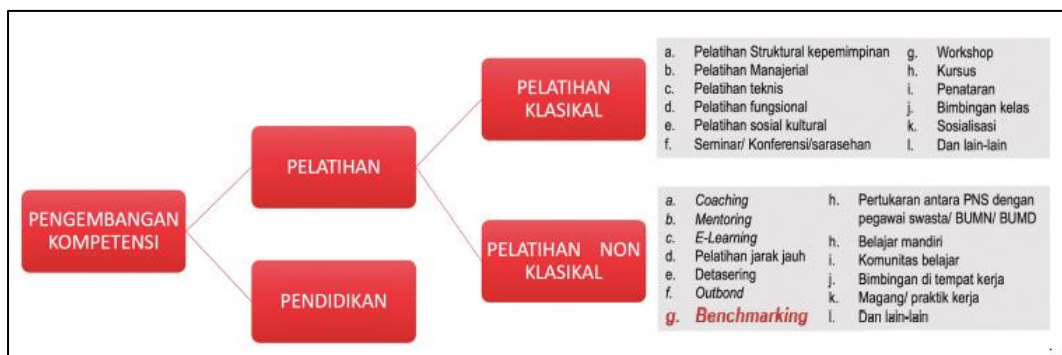
## BAB V

### STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN NASIONAL

#### A. Jenis dan Jalur Pengembangan Kompetensi ASN

Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 10 Tahun 2018 menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi PNS dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, dimana pelatihan PNS dapat dilakukan secara klasikal dan nonklasikal. Bentuk pelatihan klasikal dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Sedangkan bentuk pengembangan kompetensi pelatihan nonklasikal dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas.

**Gambar 5.2** Jenis dan Jalur Pengembangan Kompetensi Menurut Perlan No. 10 Tahun 2018



Sumber : Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 (diolah)

Pelaksanaan pengembangan kompetensi harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, yang dapat dilakukan dalam bentuk:

#### 1. Pendidikan

Pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN dalam bentuk dilaksanakan untuk memenuhi rencana strategis instansi,

kebutuhan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

## 2. Pelatihan

Pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN dalam bentuk pelatihan dapat dilaksanakan secara mandiri oleh unit kerja penyelenggara pelatihan di Instansi Pemerintah yang terakreditasi; bersama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pelatihan; atau bersama dengan lembaga penyelenggara pelatihan independen yang terakreditasi. Bentuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan terdiri atas:

### a) Pelatihan klasikal

Bentuk pengembangan kompetensi dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Bentuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan klasikal dilakukan paling sedikit melalui jalur:

- 1) pelatihan struktural kepemimpinan;
- 2) pelatihan manajerial;
- 3) pelatihan teknis;
- 4) pelatihan fungsional;
- 5) pelatihan sosial kultural;
- 6) seminar/konferensi/sarasehan;
- 7) *workshop* atau lokakarya;
- 8) kursus;
- 9) penataran;
- 10) bimbingan teknis;
- 11) sosialisasi;

12) jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.

b) Pelatihan non-klasikal.

Bentuk pengembangan kompetensi dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas. Bentuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan non-klasikal paling sedikit melalui jalur:

- 1) *coaching*;
- 2) *mentoring*;
- 3) *e-learning*;
- 4) pelatihan jarak jauh;
- 5) detasering (*secondment*);
- 6) pembelajaran alam terbuka (*outbond*);
- 7) patok banding (*benchmarking*);
- 8) pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah;
- 9) belajar mandiri (*self development*);
- 10) komunitas belajar (*community of practices / community of interest*);
- 11) bimbingan di tempat kerja;
- 12) magang/praktik kerja;
- 13) jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan non-klasikal lainnya.

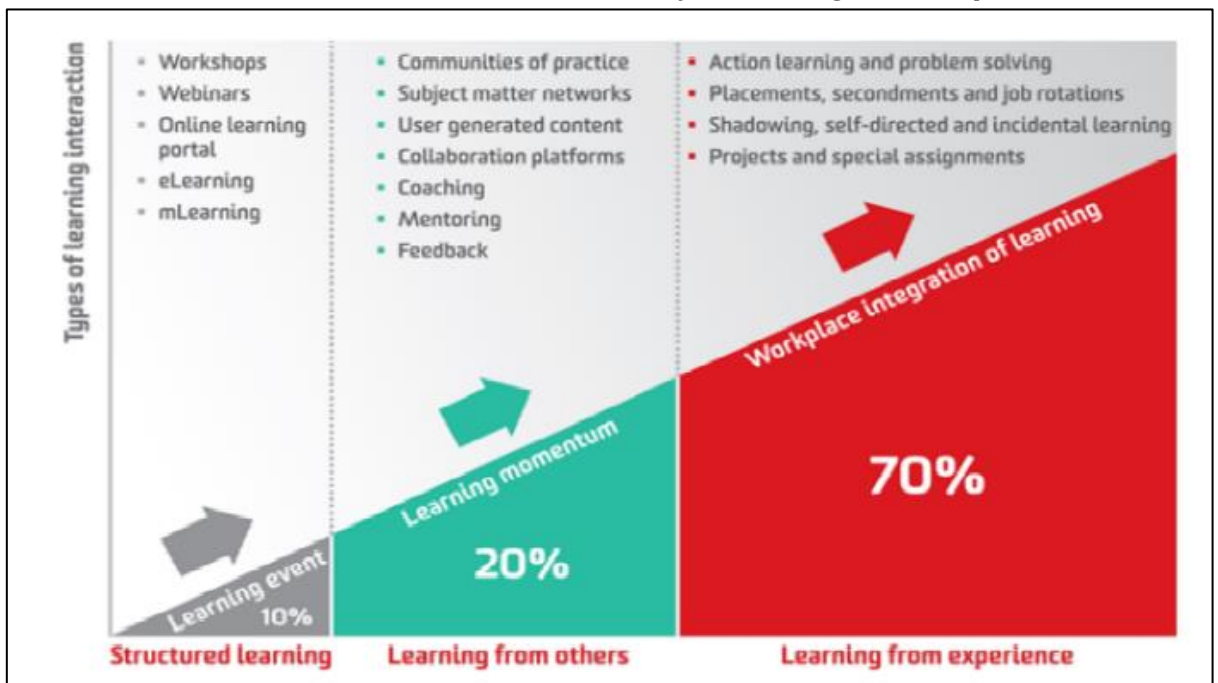
## **B. Strategi dan Rumpun Pengembangan Kompetensi ASN**

Pada hakikatnya pengembangan kompetensi ASN memiliki dua arah tujuan, yakni pemenuhan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) dan pengembangan karier ASN. Pengembangan kompetensi ASN sejatinya dapat dilakukan dengan berbagai ragam bentuk dan strategi

serta tidak terpaku dengan yang sifatnya pendidikan & pelatihan. Bagi organisasi terutama organisasi sektor publik/pemerintahan, SDM adalah aset yang harus terus dikembangkan.

Arah pengembangan yang diharapkan adalah peningkatan produktivitas kerja, efisiensi, pengembangan karier, atau *finding talent*. Untuk itu, dalam strategi manajemen sumber daya manusia dibutuhkan sebuah model pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan aspirasi individu. Namun demikian, diperlukan pemahaman mendasar mengenai konsep terkait pengembangan kompetensi utamanya yang saat ini masih dijadikan sebagai rujukan sebagai berikut :

**Gambar 5.1** Model 70:20:10 for Learning & Development



Sumber : M. Call, Lombardo, dan Eichinger, 1996

Pilihan metode yang bisa dilaksanakan dalam pengembangan kompetensi, yaitu:

70%	Experiential Learning → Action Learning, Shadowing, Job Enlargement dll
20%	Relationship Learning → Feedback, Coaching, Mentoring dll
10%	Structured Learning → Workshop, Webinar, e-learning, m-learning dll

Dari sisi dukungan sumber daya, *structured learning* memerlukan sumberdaya manusia, finansial dan sarana prasarana yang paling besar tetapi dampak yang diperoleh justru paling kecil. Sementara *experiential learning* memberikan dampak paling besar dengan biaya yang relatif kecil. Untuk mendapatkan manfaat yang paling optimal dari metode pengembangan kompetensi adalah dengan menggabungkan ketiga metode itu dalam rencana aksi pengembangan kompetensi ASN. Strategi ini diyakini dapat menutup gap kompetensi yang ada dengan biaya yang relatif lebih rendah dan dampak yang lebih optimal.

Selain itu, strategi pembelajaran kedepan yang lebih mengedepankan pembelajaran berbasis digital, otomatisasi, dan penggunaan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) serta pembelajaran terintegrasi (*corporate university*) harus semakin diarusutamakan sebagai akselerasi pembelajaran ASN. Pola pembelajaran yang terintegrasi dan program merdeka belajar harus semakin dikembangkan.

Dalam menjalankan strategi pengembangan kompetensi dimaksud, khususnya dalam pemenuhan standar kompetensi jabatan ASN perlu disesuaikan dengan rumpun pengembangan kompetensi. Rumpun pengembangan kompetensi bertujuan untuk memudahkan pengklasifikasian pengembangan kompetensi sesuai dengan

kebutuhan kompetensi ASN yang diharapkan. Perumpunan pengembangan kompetensi diklasifikasikan berdasarkan klasifikasi kompetensi ASN sesuai Pasal 69 ayat (3) UU nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yakni kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, dan kompetensi teknis. Khusus untuk kompetensi teknis dibagi berdasarkan urusan pemerintahan yang ada.

Berdasarkan Peraturan LAN nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, bentuk pengembangan kompetensi terbagi dalam 2 (dua) kategori yaitu Pendidikan dan pelatihan. Daftar urutan Pendidikan yang diakui adalah Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), Strata 1 (S1), Strata 2 (S2) dan Strata 3 (S3).

Perumpunan pengembangan kompetensi ASN dapat digambarkan melalui tabel di bawah ini<sup>53</sup> :

**Tabel 5.1** Bentuk Pengembangan Kompetensi

No	Bentuk Pengembangan Kompetensi	Jalur	Jenis
1	<b>Pendidikan (1)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• SD (1.1)</li> <li>• SMP (1.2)</li> <li>• SMA (1.3)</li> <li>• S1(1.4)</li> <li>• S2 (1.5)</li> <li>• S3 (1.6)</li> </ul>
2	<b>Pelatihan (2)</b>	Klasikal (2.1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pelatihan manajerial (2.1.01)</li> <li>• pelatihan teknis (2.1.02)</li> <li>• pelatihan fungsional (2.1.03)</li> </ul>

<sup>53</sup> Diskusi Terbatas dengan Kedeputian SDM Aparatur Kementerian PANRB dan Kedeputian Manajemen Kepegawaian BKN, 210922

No	Bentuk Pengembangan Kompetensi	Jalur	Jenis
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• pelatihan sosial kultural (2.1.04)</li> <li>• seminar/konferensi/sarasehan (2.1.05)</li> <li>• workshop atau lokakarya (2.1.06)</li> <li>• kursus (2.1.07)</li> <li>• penataran (2.1.08)</li> <li>• bimbingan teknis (2.1.09)</li> <li>• sosialisasi (2.1.10)</li> <li>• jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya (2.1.11)</li> </ul>
		Nonklasikal (2.2)	<p>14) <i>coaching</i> (2.2.01)</p> <p>15) <i>mentoring</i> (2.2.02)</p> <p>16) <i>e-learning</i> (2.2.03)</p> <p>17) pelatihan jarak jauh (2.2.04)</p> <p>18) detasering (<i>secondment</i>) (2.2.05)</p> <p>19) pembelajaran alam terbuka (<i>outbond</i>) (2.2.06)</p> <p>20) patok banding (<i>benchmarking</i>) (2.2.07)</p> <p>21) pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah (2.2.08)</p> <p>22) belajar mandiri (<i>self development</i>) (2.2.09)</p> <p>23) komunitas belajar</p>

No	Bentuk Pengembangan Kompetensi	Jalur	Jenis
			<p>(<i>community of practices / community of interest</i>) (2.2.10)</p> <p>24) bimbingan di tempat kerja (2.2.11)</p> <p>25) magang/praktik kerja (2.2.12)</p> <p>26) jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan non-klasikal lainnya (2.2.13)</p>

**Tabel 5.1** Rumpun Pengembangan Kompetensi ASN

No.	Rumpun Kompetensi	Bidang Pelatihan	Pelatihan
1	<b>Manajerial</b> (2.1.01)	Pelatihan Dasar (2.1.01)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diklat Prajabatan (2.1.01.01)</li> <li>• Pelatihan Dasar CPNS (2.1.01.02)</li> </ul>
		Pelatihan Struktural Kepemimpinan (2.1.02)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diklat Kepemimpinan Tingkat IV (2.1.02.1)</li> <li>• Diklat Kepemimpinan Tingkat III (2.1.02.2)</li> <li>• Diklat Kepemimpinan Tingkat II (2.1.02.3)</li> <li>• Diklat Kepemimpinan Tingkat I (2.1.02.4)</li> <li>• Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) (2.1.02.5)</li> </ul>

No.	Rumpun Kompetensi	Bidang Pelatihan	Pelatihan
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) (2.1.02.6)</li> <li>• Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN Tk. II) (2.1.02.7)</li> <li>• Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I (PKN Tk. I) (2.1.02.8)</li> </ul>
2	<b>Sosial Kultural</b> (2.1.04)	Pelatihan Sosial Kultural	Pelatihan Sosio Kultural Jenjang I (2.1.04.1) Pelatihan Sosio Kultural Jenjang II (2.1.04.2) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Sosio Kultural Jenjang III (2.1.04.3)</li> </ul>
3	<b>Teknis (2.1.02)</b>	Sesuai Rumpun Teknis	Pelatihan Sesuai Bidang Teknis

Sumber : Hasil Diskusi Terbatas dengan Kedeputian SDMA Kemenpan RB & Kedeputian Manajemen Kepegawaian BKN

Khusus rumpun pengembangan kompetensi teknis terbagi dalam bidang pelatihan sesuai bidang teknis dan pelatihan sesuai bidang teknis sebagaimana dalam tabel di bawah ini<sup>54</sup> :

---

<sup>54</sup> Diskusi Terbatas dengan Kedeputian SDM Aparatur Kementerian PANRB dan Kedeputian Manajemen Kepegawaian BKN, 210922

**Tabel 5.2** Rumpun Pengembangan Kompetensi Teknis (2.1.02)

<b>Rumpun Teknis</b>	<b>Bidang Pelatihan</b>	<b>Pelatihan</b>
<b>Politik, Hukum &amp; Keamanan (2.1.02.01)</b>	Pemerintahan Dalam Negeri <b>(2.1.02.01.01)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Satpol PP <b>(2.1.02.01.01.01)</b></li> <li>• Pelatihan Damkar <b>(2.1.02.01.01.02)</b></li> <li>• Pelatihan Dukcapil <b>(2.1.02.01.01.03)</b></li> <li>• Pelatihan pemerintahan Desa <b>(2.1.02.01.01.04)</b></li> <li>• Pelatihan keuangan daerah <b>(2.1.02.01.01.05)</b></li> </ul>
	Hubungan Luar Negeri <b>(2.1.02.01.02)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Penguatan Diplomasi Ekonomi <b>(2.1.02.01.02.01)</b></li> <li>• Pelatihan Penjurubahasaan <b>(2.1.02.01.02.02)</b></li> <li>• Pelatihan Teknik Negosiasi <b>(2.1.02.01.02.03)</b></li> <li>• Pelatihan Pendamping Perwakilan RI <b>(2.1.02.01.02.04)</b></li> <li>• Pelatihan Atase Teknis <b>(2.1.02.01.02.05)</b></li> <li>• Pelatihan Kekanseleraian <b>(2.1.02.01.02.06)</b></li> </ul>
	Pertahanan dan Keamanan <b>(2.1.02.01.03)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Pembangunan Karakter Bangsa <b>(2.1.02.01.03.01)</b></li> <li>• Pelatihan Manajemen Pertahanan <b>(2.1.02.01.03.02)</b></li> <li>• Pelatihan Wawasan Kebangsaan <b>(2.1.02.01.03.03)</b></li> </ul>
	Hukum & HAM <b>(02.01.02.01.04)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Hukum Tata Negara <b>(2.1.02.01.04.01)</b></li> <li>• Pelatihan Administrasi Hukum Negara <b>(2.1.02.01.04.02)</b></li> </ul>

Rumpun Teknis	Bidang Pelatihan	Pelatihan
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Hukum Pidana <b>(2.1.02.01.04.03)</b></li> <li>• Pelatihan Hukum Perdata <b>(2.1.02.01.04.04)</b></li> <li>• Pelatihan Hukum dan Kewarganegaraan dan Keimigrasian <b>(2.1.02.01.04.05)</b></li> <li>• Pelatihan Hukum Ketenagakerjaan <b>(2.1.02.01.04.06)</b></li> <li>• Pelatihan Hukum Ketenagakerjaan <b>(2.1.02.01.04.07)</b></li> <li>• Pelatihan Hukum HKI <b>(2.1.02.01.04.08)</b></li> <li>• Pelatihan Hukum Udara dan Antariksa <b>(2.1.02.01.04.09)</b></li> <li>• Pelatihan Hukum Kelautan <b>(2.1.02.01.04.10)</b></li> <li>• Pelatihan Hukum Pajak <b>(2.1.02.01.04.11)</b></li> </ul>
	Komunikasi & Informatika <b>(2.1.02.01.05)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Programing <b>(2.1.02.01.05.01)</b></li> <li>• Pelatihan Desain Grafis <b>(2.1.02.01.05.02)</b></li> <li>• Pelatihan Administrasi Jaringan <b>(2.1.02.01.05.03)</b></li> </ul>
	Pemberantasan Narkotika <b>(2.1.02.01.06)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat Anti Narkoba <b>(2.1.02.01.06.01)</b></li> <li>• Pelatihan Rehabilitasi <b>(2.1.02.01.06.02)</b></li> </ul>
	Keamanan Siber dan Persandian <b>(2.1.02.01.07)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Strategi Keamanan Siber <b>(2.1.02.01.07.01)</b></li> </ul>

<b>Rumpun Teknis</b>	<b>Bidang Pelatihan</b>	<b>Pelatihan</b>
<b>Perekonomian (2.1.02.02)</b>	Perindustrian <b>(2.1.02.02.01)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Pengembangan Jasa Konsultasi IKM <b>(2.1.02.02.01.01)</b></li> <li>• Pelatihan Ekonomi Industri <b>(2.1.02.02.01.02)</b></li> </ul>
	Perdagangan <b>(2.1.02.02.02)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Perdagangan Luar Negeri <b>(2.1.02.02.02.01)</b></li> <li>• Pelatihan Teknis Dokumen Perijinan <b>(2.1.02.02.02.02)</b></li> <li>• Pelatihan Pengaturan Produk dan Ekspor <b>(2.1.02.02.02.03)</b></li> <li>• Pelatihan Analisis Investigasi <b>(2.1.02.02.02.04)</b></li> <li>• Pelatihan Pengetahuan <i>Product Market Combination</i> (PMC) <b>(2.1.02.02.02.05)</b></li> </ul>
	Pertanian <b>(2.1.02.02.03)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Penyuluh Pertanian <b>(2.1.02.02.03.01)</b></li> <li>• Pelatihan Pengelolaan tanaman pangan, hortikultura, perkebunan <b>(2.1.02.02.03.02)</b></li> <li>• Pelatihan Peternakan dan Kesehatan Hewan <b>(2.1.02.02.03.03)</b></li> </ul>
	Kehutanan & Lingkungan Hidup <b>(2.1.02.02.04)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Budidaya Lingkungan <b>(2.1.02.02.04.01)</b></li> <li>• Pelatihan Pengolahan Hasil Hutan <b>(2.1.02.02.04.02)</b></li> <li>• Pelatihan Resolusi Konflik SDA <b>(2.1.02.02.04.03)</b></li> <li>• Pelatihan Wisata Alam <b>(2.1.02.02.04.04)</b></li> </ul>
	Agraria & Tata Ruang / Pertanahan <b>(2.1.02.02.05)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Hukum Agraria dan Pertanahan <b>(2.1.02.02.05.01)</b></li> </ul>

<b>Rumpun Teknis</b>	<b>Bidang Pelatihan</b>	<b>Pelatihan</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Ilmu Tanah <b>(2.1.02.02.05.02)</b></li> <li>• Pelatihan Manajemen dan Teknik Konstruksi <b>(2.1.02.02.05.03)</b></li> </ul>
	Ketenagakerjaan <b>(2.1.02.02.06)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan keterampilan masyarakat <b>(2.1.02.02.06.01)</b></li> <li>• Pelatihan pekerja migran <b>(2.1.02.02.06.02)</b></li> </ul>
	Konstruksi (PUPR) <b>(2.1.02.02.07)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Perencanaan Wilayah <b>(2.1.02.02.07.01)</b></li> <li>• Pelatihan Perencanaan dan Perancangan Kota <b>(2.1.02.02.07.02)</b></li> <li>• Pelatihan Sistem Infrastruktur Wilayah dan Kota <b>(2.1.02.02.07.03)</b></li> <li>• Pelatihan Teknologi Bangunan <b>(2.1.02.02.07.04)</b></li> </ul>
<b>Pembangunan Manusia &amp; Kebudayaan (2.1.02.03)</b>	Agama <b>(2.1.02.03.01)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan penghulu <b>(2.1.02.03.01.01)</b></li> <li>• Pelatihan penyuluh agama <b>(2.1.02.03.01.02)</b></li> <li>• Pelatihan penggerak moderasi beragama <b>(2.1.02.03.01.03)</b></li> <li>• Pelatihan urusan haji <b>(2.1.02.03.01.04)</b></li> </ul>
	Kesehatan <b>(2.1.02.03.02)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan pengelolaan dan penanganan pasien <b>(2.1.02.03.02.01)</b></li> <li>• Pelatihan pemberdayaan kader Kesehatan <b>(2.1.02.03.02.02)</b></li> <li>• Pelatihan sterilisasi fasilitas Kesehatan <b>(2.1.02.03.02.03)</b></li> <li>• Pelatihan kedokteran <b>(2.1.02.03.02.04)</b></li> </ul>

Rumpun Teknis	Bidang Pelatihan	Pelatihan
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan keperawatan <b>(2.1.02.03.02.05)</b></li> <li>• Pelatihan kebidanan <b>(2.1.02.03.02.06)</b></li> <li>• Pelatihan pengawasan obat &amp; makanan <b>(2.1.02.03.02.07)</b></li> </ul>
	Sosial, Kependudukan, Pembangunan Desa & Pemberdayaan Perempuan <b>(2.1.02.03.03)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Pendamping Sosial <b>(2.1.02.03.03.01)</b></li> <li>• Pelatihan <i>Manajemen Command Center</i> <b>(2.1.02.03.03.02)</b></li> <li>• Pelatihan Pendamping Desa <b>(2.1.02.03.03.03)</b></li> <li>• Pelatihan Pengelolaan Data Gender <b>(2.1.02.03.03.04)</b></li> <li>• Pelatihan Sertifikasi Mediator <b>(2.1.02.03.03.05)</b></li> <li>• Pelatihan Keluarga Berencana <b>(2.1.02.03.03.06)</b></li> </ul>
	Pendidikan <b>(2.1.02.03.04)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan studi kurikulum <b>(2.1.02.03.04.01)</b></li> <li>• Pelatihan perencanaan Pendidikan <b>(2.1.02.03.04.02)</b></li> <li>• Pelatihan keguruan <b>(2.1.02.03.04.03)</b></li> </ul>
	Seni & Budaya <b>(2.1.02.03.05)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Jurnalistik <b>(2.1.02.03.05.01)</b></li> <li>• Pelatihan Pengelolaan Cagar Budaya <b>(2.1.02.03.05.02)</b></li> <li>• Pelatihan Pamong Budaya <b>(2.1.02.03.05.03)</b></li> </ul>
	Sains (Astronomi, Meteorologi, Nuklir & sejenisnya) <b>(2.1.02.03.06)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Geologi <b>(2.1.02.03.06.01)</b></li> <li>• Pelatihan Geofisika <b>(2.1.02.03.06.02)</b></li> <li>• Pelatihan Geokimia <b>(2.1.02.03.06.03)</b></li> </ul>

Rumpun Teknis	Bidang Pelatihan	Pelatihan
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Geomatika <b>(2.1.02.03.06.04)</b></li> <li>• Pelatihan Geografi <b>(2.1.02.03.06.05)</b></li> <li>• Pelatihan Ilmu Atmosfer, Metereologi dan Klimatologi <b>(2.1.02.03.06.06)</b></li> <li>• Pelatihan Bioteknologi Tanaman <b>(2.1.02.03.06.07)</b></li> <li>• Pelatihan Bioteknologi Hewan <b>(2.1.02.03.06.08)</b></li> <li>• Pelatihan Bioteknologi Kesehatan <b>(2.1.02.03.06.09)</b></li> <li>• Pelatihan Bioteknologi Mikroba <b>(2.1.02.03.06.10)</b></li> </ul>
	Keolahragaan <b>(2.1.02.03.07)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan manajemen olahraga <b>(2.1.02.03.07.01)</b></li> </ul>
<b>Kemaritiman &amp; Investasi</b> <b>(2.1.02.04)</b>	Kelautan & Perikanan <b>(2.1.02.04.01)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Manajemen Sumber Daya KP <b>(2.1.02.04.01.01)</b></li> <li>• Pelatihan Manajemen Kawasan Konservasi <b>(2.1.02.04.01.02)</b></li> <li>• Pelatihan Perencanaan Ruang Laut <b>(2.1.02.04.01.03)</b></li> <li>• Pelatihan Pengawasan Sumber Daya KP <b>(2.1.02.04.01.04)</b></li> <li>• Pelatihan Karantina, Food Risk, dan Food Safety <b>(2.1.02.04.01.05)</b></li> <li>• Pelatihan Teknik Lepas Pantai <b>(2.1.02.04.01.06)</b></li> <li>• Pelatihan Teknik Pantai <b>(2.1.02.04.01.07)</b></li> <li>• Pelatihan Teknik Perkapalan <b>(2.1.02.04.01.08)</b></li> </ul>

<b>Rumpun Teknis</b>	<b>Bidang Pelatihan</b>	<b>Pelatihan</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Perikanan Tangkap <b>(2.1.02.04.01.09)</b></li> <li>• Pelatihan Perikanan Budidaya <b>(2.1.02.04.01.10)</b></li> <li>• Pelatihan Pengolahan Hasil Perikanan <b>(2.1.02.04.01.11)</b></li> <li>• Pelatihan Sistem Usaha Perikanan <b>(2.1.02.04.01.12)</b></li> <li>• Pelatihan Teknik Perikanan <b>(2.1.02.04.01.13)</b></li> </ul>
	Pariwisata & Ekraf <b>(2.1.02.04.02)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Kapriwisataaan <b>(2.1.02.04.02.01)</b></li> <li>• Pelatihan Ekonomi Kreatif <b>(2.1.02.04.02.02)</b></li> </ul>
	Perhubungan <b>(2.1.02.04.03)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Keselamatan Transportasi <b>(2.1.02.04.02.03.01)</b></li> <li>• Pelatihan Perencanaan Transportasi <b>(2.1.02.04.02.03.02)</b></li> </ul>
	Energi & Sumber Daya Mineral <b>(2.1.02.04.04)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Teknik kebumihan <b>(2.1.02.04.04.01)</b></li> <li>• Pelatihan Teknik pertambangan <b>(2.1.02.04.04.02)</b></li> <li>• Pelatihan energi terbarukan <b>(2.1.02.04.04.03)</b></li> </ul>
	<b>Koordinatif / Pendukung (2.1.02.05)</b>	
	Kearsipan <b>(2.1.02.05.01)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan penyusunan arsip dinamis <b>(2.1.02.05.01.01)</b></li> <li>• Pelatihan penyusunan arsip statis <b>(2.1.02.05.01.02)</b></li> </ul>
	Kehumasan <b>(2.1.02.05.02)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan <i>public speaking</i> <b>(2.1.02.05.02.01)</b></li> <li>• Pelatihan <i>public relation</i> <b>(2.1.02.05.02.02)</b></li> </ul>
	Kepegawaian <b>(2.1.02.05.03)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan manajemen ASN <b>(2.1.02.05.03.01)</b></li> </ul>

Rumpun Teknis	Bidang Pelatihan	Pelatihan
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan penyusunan SKP <b>(2.1.02.05.03.02)</b></li> </ul>
	Perencanaan <b>(2.1.02.05.04)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan perencanaan dasar <b>(2.01.02.05.04.01)</b></li> <li>• Pelatihan perencanaan lanjutan <b>(2.01.02.05.04.02)</b></li> </ul>
	Kuangan <b>(2.1.02.05.05)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan penyusunan RKA <b>(2.1.02.05.05.01)</b></li> <li>• Pelatihan penyusunan laporan keuangan <b>(2.1.02.05.05.02)</b></li> <li>• Pelatihan penyusunan LPJ <b>(2.1.02.05.05.03)</b></li> </ul>
	Barang/Jasa Pemerintah <b>(2.1.02.05.06)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan PPBJ dasar <b>(2.1.02.05.06.01)</b></li> <li>• Pelatihan PPBJ lanjutan <b>(2.1.02.05.06.02)</b></li> </ul>
	Pengawasan Internal <b>(2.1.02.05.07)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Audit Investigatif <b>(2.1.02.05.07.01)</b></li> <li>• Pelatihan Audit Kinerja K/L/D <b>(2.1.02.05.07.02)</b></li> <li>• Pelatihan Manajemen Pengawasan <b>(2.1.02.05.07.03)</b></li> <li>• Pelatihan Manajemen Resiko <b>(2.1.02.05.07.04)</b></li> <li>• Pelatihan Penyelenggaraan SPIP <b>(2.1.02.05.07.05)</b></li> </ul>

Sumber : Hasil Diskusi Terbatas dengan Kedeputian SDMA Kemenpan RB & Kedeputian Manajemen Kepegawaian BKN

### C. Rencana Aksi Pengembangan Kompetensi ASN

Paralel dengan profil SDM ASN Nasional kedepan dan kebutuhan kompetensi ASN Nasional berdasarkan dokumen – dokumen perencanaan nasional. Diperlukan rencana aksi

pengembangan kompetensi ASN Nasional yang diharapkan mampu mengakselerasi kompetensi ASN sehingga sesuai dengan target pencapaian pembangunan nasional. Rencana Aksi pengembangan kompetensi ASN Nasional berpijak pada peta jalan profil SDM ASN Nasional jangka pendek (2022-2024), menengah (2024-2030) dan panjang (2030-2045), dimana setiap ASN apapun jabatan yang diampunya diharapkan memiliki karakter seperti dalam arah pengembangan kompetensi ASN Nasional dimaksud.

Rencana Aksi pengembangan kompetensi ASN Nasional juga mengacu pada sektor unggulan dan sektor penunjang dalam dokumen perencanaan pembangunan nasional. Sehingga, Rencana Aksi pengembangan kompetensi ASN Nasional kedepan sebagaimana di bawah ini :

## 1. Sektor Unggulan

### a. Energi

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi			Subjek Target	Koridor / Wilayah
Klustering	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal	Non Klasikal		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemanfaatan Teknologi / Digitalisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu menganalisis pemanfaatan teknologi dalam penerapan EBT</li> <li>Mampu memanfaatkan dan menerapkan kemampuan teknologi yang terkait dengan pertambangan</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Geoengineering</li> <li>Teknik Kimia dan Perminyakan</li> <li>Petroleum Geoscience</li> <li>Elektronika</li> <li>Tenaga Kelistrikan</li> <li>Electrical Engineering</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang energi dengan menambahkan materi dengan pemanfaatan teknologi / digitalisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	Semua ASN di bidang Energi, secara khusus JF: <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspektur Ketenagalistrikan</li> <li>Inspektur Migas</li> <li>Inspektur Tambang</li> <li>Pengamat Gunung Api</li> <li>Penyelidik Bumi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Kalimantan</li> <li>Maluku-Papua</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi			Subjek Target	Koridor / Wilayah
Klustering	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal	Non Klasikal		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ramah Lingkungan / Eco-Friendly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu menganalisis struktur lingkungan &amp;</li> <li>Mampu melakukan pengawasan kualitas lingkungan hidup</li> <li>Mampu melakukan pengawasan penerapan K3 dalam bidang ESDM</li> <li>Mampu menganalisis terhadap kualitas air tanah untuk pemanfaatan Rumah Tangga dan Industri</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Geoengineering</li> <li>Teknik Kimia dan Perminyakan</li> <li>Petroleum Geoscience</li> <li>Elektronika</li> <li>Tenaga Kelistrikan</li> <li>Electrical Engineering</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang energi dengan menambahkan materi tentang ramah lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	Semua ASN di bidang Energi, secara khusus JF: <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspektur Ketenagalistrikan</li> <li>Inspektur Migas</li> <li>Inspektur Tambang</li> <li>Pengamat Gunung Api</li> <li>Penyelidik Bumi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Kalimantan</li> <li>Maluku-Papua</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi			Subjek Target	Koridor / Wilayah
Klustering	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal	Non Klasikal		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mengidentifikasi dan menganalisis tantangan perubahan kebijakan pertahanan sejalan dengan perkembangan lingkungan strategis global</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdaya saing / Kompetitif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu menganalisis data dan penggunaan energi kelistrikan</li> <li>Mampu melakukan pengawasan pemanfaatan minyak &amp; gas bumi</li> <li>Mampu melakukan pengawasan</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Geoengineering</li> <li>Teknik Kimia dan Perminyakan</li> <li>Petroleum Geoscience</li> <li>Elektronika</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang energi dengan menambahkan materi tentang pentingnya daya saing global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	Semua ASN di bidang Energi, secara khusus JF: <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspektur Ketenagalistrikan</li> <li>Inspektur Migas</li> <li>Inspektur Tambang</li> <li>Pengamat Gunung Api</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Kalimantan</li> <li>Maluku-Papua</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi			Subjek Target	Koridor / Wilayah
Klustering	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal	Non Klasikal		
	pembangunan tambang • Mampu menyusun rencana pembangunan nasional sektor energi dan sumber daya mineral secara tematik, holistik, integratif, dan spasial (THIS) • Mampu menganalisis, menyintesis, mengevaluasi dan memberikan solusi pengembangan bidang ketahanan energi dalam kajian keamanan nasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenaga Kelistrikan</li> <li>• Electrical Engineering</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyelidik Bumi</li> </ul>	

b. Pariwisata

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Kluster	Kompeten	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemanfaatan Teknologi / Digitalisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu melakukan promosi dan pemasaran terhadap potensi pariwisata yang baik di tingkat nasional dan berkoordinasi di tingkat daerah</li> <li>Mampu mengidentifikasi dan mengumpulkan data pengembangan pariwisata, termasuk diantaranya pengembangan destinasi dan daya tarik wisata (obyek), SDM dan kelembagaan, industri dan investasi pariwisata,</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Tourism Development</li> <li>Ecotourism</li> <li>Community Development</li> <li>Manajemen Kepariwisata</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang kepariwisataan dengan menambahkan materi dengan pemanfaatan teknologi / digitalisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	Semua ASN di bidang Pariwisata, secara khusus JF: <ul style="list-style-type: none"> <li>Adyatama Parekraf</li> <li>Analisis Kebijakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Sulawesi</li> <li>Maluku-Papua</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Klustering	Kompeten	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
	dan pemasaran pariwisata <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu menganalisis rekomendasi kebijakan terkait pengembangan pariwisata, termasuk diantaranya pengembangan destinasi dan daya tarik wisata (obyek), SDM dan kelembagaan, industri pariwisata, dan pemasaran pariwisata</li> <li>• Mampu menyusun kebijakan terkait pengembangan pariwisata, termasuk diantaranya</li> </ul>					

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi			Subjek Target	Koridor / Wilayah
Klustering	Kompeten	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal	Non Klasikal		
	<p>pengembangan destinasi dan daya tarik wisata (obyek), SDM dan kelembagaan, industri pariwisata, dan pemasaran pariwisata</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu menginisiasi inovasi aktivitas terkait pariwisata serta mampu mengidentifikasi potensi dan arah perkembangan pariwisata lokal, nasional, dan global</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ramah Lingkungan / Eco-Friendly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu memberikan pemahaman dan pelatihan sapta pesona dan keramahtamahan di masyarakat</li> </ul>	<p>Penugasan belajar di bidang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen <i>Resort and Leisure</i></li> </ul>	<p>Pelatihan teknis &amp; fungsional di bidang kepariwisataan dengan menambahkan materi tentang</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul>	<p>Semua ASN di bidang Pariwisata, secara khusus JF:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Sulawesi</li> <li>Maluku-Papua</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi			Subjek Target	Koridor / Wilayah
Klustering	Kompeten	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal	Non Klasikal		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu meningkatkan usaha pariwisata berbasis masyarakat (CBT) dan inklusif bisnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinasi Wisata</li> </ul>	ramah lingkungan	dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adyatama Parekraf</li> <li>Analisis Kebijakan</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdaya saing / Kompetitif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mengkoordinasikan lintas sektor pilar <i>Travel and Tourism Development Index</i></li> <li>Mampu mengembangkan SDM pariwisata dan ekonomi kreatif dalam rantai pasok pariwisata</li> </ul>	Penugasan belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen Pemasaran Pariwisata</li> <li>Bisnis <i>Hospitality</i></li> <li>Manajemen Akuntansi <i>Hospitality</i></li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang kepariwisataan dengan menambahkan materi tentang pentingnya daya saing global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	Semua ASN di bidang Pariwisata, secara khusus JF: <ul style="list-style-type: none"> <li>Adyatama Parekraf</li> <li>Analisis Kebijakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Sulawesi</li> <li>Maluku-Papua</li> </ul>

c. Industri

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Klustering	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemanfaatan Teknologi / Digitalisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mengidentifikasi, mengolah, dan menyusun basis data sektor industri, baik dalam lingkup global, nasional dan daerah, serta termasuk diantaranya regulasi, kebijakan, rantai pasok, dan kelembagaan melalui pemanfaatan teknologi informasi.</li> <li>Mampu mengembangkan keilmuan dalam bidang industri utamanya melalui pemanfaatan teknologi informasi untuk menyusun</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Elektronika</li> <li>Tenaga Kelistrikan</li> <li><i>Industry Engineering</i></li> <li><i>Industry Engineering</i></li> <li>Manajemen Industri</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang industri dengan menambahkan materi dengan pemanfaatan teknologi / digitalisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	Semua ASN di bidang Industri, secara khusus JF: <ul style="list-style-type: none"> <li>Instruktur</li> <li>Asesor Manajemen Mutu Industri</li> <li>Penyuluh Perindag</li> <li>Pembina Industri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi			Subjek Target	Koridor / Wilayah
Kluster	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal	Non Klasikal		
	arah kebijakan dan sasaran strategis pembangunan industri pengolahan dan subsektor unggulannya dalam jangka pendek, menengah dan panjang.					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ramah Lingkungan / Eco-Friendly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu merencanakan pengembangan industri yang layak secara aspek industri, aspek ekonomi, aspek sosial, dan aspek lingkungan pada setiap daerah yang mendukung pemerataan wilayah.</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Elektronika</li> <li>Tenaga Kelistrikan</li> <li>Industry Engineering</li> <li>Manajemen Industri</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang industri dengan menambahkan materi tentang ramah lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	Semua ASN di bidang Industri, secara khusus JF: <ul style="list-style-type: none"> <li>Instruktur</li> <li>Asesor Manajemen Mutu Industri</li> <li>Penyuluh Perindag</li> <li>Pembina Industri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Klustering	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdaya saing / Kompetitif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mengidentifikasi, mengolah, dan menyusun basis data subsektor industri pengolahan unggulan.</li> <li>Menyusun analisis proyeksi pasar, pertumbuhan, tenaga kerja serta memetakan faktor-faktor pendukung pertumbuhan subsektor industri pengolahan</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Elektronika</li> <li>Tenaga Kelistrikan</li> <li>Industry Engineering</li> <li>Manajemen Industri</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang industri dengan menambahkan materi tentang pentingnya daya saing global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	Semua ASN di bidang Industri, secara khusus JF: <ul style="list-style-type: none"> <li>Instruktur</li> <li>Asesor Manajemen Mutu Industri</li> <li>Penyuluh Perindag</li> <li>Pembina Industri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> </ul>

d. Ekonomi Kreatif & Digital

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Kluster	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemanfaatan Teknologi / Digitalisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mendesain dan merancang informasi pengembangan ekonomi kreatif melalui digital marketing</li> <li>Mampu mengidentifikasi dan mengolah data dukung terkait ekonomi kreatif (<i>start up</i> dsb), termasuk diantaranya regulasi, kebijakan, rantai nilai, dan kelembagaan.</li> <li>Mampu mengidentifikasi, mengolah, serta menciptakan teknologi</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Programming</li> <li>Data Science</li> <li>Komunikasi</li> <li>Manajemen pengembangan ekraf</li> <li>Inovasi produk</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang ekraf dengan menambahkan materi dengan pemanfaatan teknologi / digitalisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	Semua ASN di bidang Industri, secara khusus JF: <ul style="list-style-type: none"> <li>Adyatama Parekraf</li> <li>Analisis Kebijakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Kalimantan</li> <li>Sulawesi</li> <li>Maluku-Papua</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Kluster	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
	pengarsipan dokumen dan penyusunan basis data ekonomi kreatif dalam lingkup lokal, nasional, dan global.					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ramah Lingkungan / Eco-Friendly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mengolah dan menyampaikan informasi terkait nilai tambah dan nilai pembeda produk ekonomi kreatif yang berwawasan lingkungan dalam lingkup lokal, nasional, dan global.</li> <li>Memiliki kemampuan menjadi tenaga pelatih terampil bagi komunitas berdasarkan</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikasi</li> <li>Manajemen pengembangan ekraf</li> <li>Inovasi produk</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang ekraf dengan menambahkan materi tentang ramah lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	Semua ASN di bidang Industri, secara khusus JF: <ul style="list-style-type: none"> <li>Adyatama Parekraf</li> <li>Analisis Kebijakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Kalimantan</li> <li>Sulawesi</li> <li>Maluku-Papua</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Kluster	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
	keahlian yang didapat sebelumnya utamanya produk ekraf berwawasan lingkungan (e.g. melalui program ToT).					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdaya saing / Kompetitif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu menginisiasi inovasi aktivitas terkait ekonomi kreatif serta mampu mengidentifikasi potensi dan arah perkembangan ekonomi kreatif lokal, nasional, dan global.</li> <li>Mampu mengembangkan keilmuan dalam bidang ekonomi kreatif, terutama terkait dengan 17</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikasi</li> <li>Manajemen pengembangan ekraf</li> <li>Inovasi produk</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang ekraf dengan menambahkan materi tentang pentingnya daya saing global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	Semua ASN di bidang Industri, secara khusus JF: <ul style="list-style-type: none"> <li>Adyatama Parekraf</li> <li>Analisis Kebijakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Kalimantan</li> <li>Sulawesi</li> <li>Maluku-Papua</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Klustering	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
	subsektor yang tercantum dalam UU Ekonomi Kreatif.					

e. Kemaritiman dan Ketahanan Pangan

#### KEMARITIMAN

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Klustering	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemanfaatan Teknologi / Digitalisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mengelola potensi perikanan dari hulu-hilir, produksi-pengolahan-pemasaran, serta penataan ruang kelautan dan pengawasan</li> <li>Mampu mengelola jasa kelautan</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Perikanan</li> <li>Biologi Terapan</li> <li>Eco-fisheries</li> <li>Teknik Perikanan</li> <li><i>Control and Monitoring</i></li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang kemaritiman dengan menambahkan materi pemanfaatan teknologi / digitalisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengawas Perikanan</li> <li>Penyuluh Perikanan</li> <li>Analisis Pasar</li> <li>Hasil Perikanan</li> <li>Pengelola Ekosistem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Sulawesi</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Kluster	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
	berupa produksi garam, wisata bahari, dan bioteknologi <ul style="list-style-type: none"> <li>mampu meningkatkan pemanfaatan teknologi tepat guna dalam pengelolaan usaha kelautan dan perikanan</li> <li>Mampu memanfaatkan data sebagai basis tata kelola sektor KP (data-driven)</li> </ul>	<i>of Fisheries Products Quality</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agrofisheries</li> <li>Manajemen Akuakultur</li> <li><i>Marine Spatial Planning</i></li> <li>Ilmu dan Teknologi Kelautan</li> <li><i>Resources Management</i></li> <li><i>Food Science</i></li> </ul>			Laut & Pesisir <ul style="list-style-type: none"> <li>Pengelola Produksi Perikanan Tangkap</li> <li>Pengelola Kesehatan Ikan</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ramah Lingkungan / Eco-Friendly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu menumbuhkan pemahaman pemanfaatan ruang laut bagi para pelaku usaha perikanan</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Perikanan</i></li> <li>Biologi Terapan</li> <li>Eco-fisheries</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang kemaritiman dengan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengawas Perikanan</li> <li>Penyuluh Perikanan</li> <li>Analisis Pasar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Sulawesi</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Klustering	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mengelola dan merencanakan penataan ruang laut yang efektif dan efisien</li> <li>Mampu menganalisis dan mengelola potensi perikanan tangkap dan budidaya yang ramah lingkungan dan berkelanjutan</li> <li>Mampu memahami dan mengimplementasikan konsep zero waste pada usaha dan industri perikanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknik Perikanan</li> <li>Manajemen Akuakultur</li> <li>Ilmu dan Teknologi Kelautan</li> </ul>	menambahkan materi ramah lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentoring dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil Perikanan</li> <li>Pengelola Ekosistem Laut &amp; Pesisir</li> <li>Pengelola Produksi Perikanan Tangkap</li> <li>Pengelola Kesehatan Ikan</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdaya saing / Kompetitif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mendorong efektifitas dan efisiensi keamanan laut, wilayah pesisir, dan pulau – pulau kecil</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Perikanan</li> <li>Biologi Terapan</li> <li>Eco-fisheries</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang kemaritiman dengan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengawas Perikanan</li> <li>Penyuluh Perikanan</li> <li>Analisis Pasar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Sulawesi</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Kluster	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu meningkatkan kualitas layanan Pelabuhan sesuai standar Internasional</li> <li>Mampu menumbuhkan analisa terkait potensi pasar produk perikanan, baik domestik maupun global, termasuk diplomasi pasar.</li> <li>Mampu mendorong sertifikasi dan pemenuhan standar internasional produk perikanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknik Perikanan</li> <li><i>Control and Monitoring of Fisheries Products Quality</i></li> <li>Agrofisheries</li> <li>Manajemen Akuakultur</li> <li><i>Marine Spatial Planning</i></li> <li>Ilmu dan Teknologi Kelautan</li> <li><i>Resources Management</i></li> <li><i>Food Science</i></li> </ul>	menambahkan materi berdaya saing global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentoring dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil Perikanan</li> <li>Pengelola Ekosistem Laut &amp; Pesisir</li> <li>Pengelola Produksi Perikanan Tangkap</li> <li>Pengelola Kesehatan Ikan</li> </ul>	

## Ketahanan Pangan

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi			Subjek Target	Koridor / Wilayah
Kluster	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal	Non Klasikal		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemanfaatan Teknologi / Digitalisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mengembangkan dan mensosialisasikan teknologi tepat guna atau metode pasca panen, seperti perpanjangan umur simpan produk pertanian</li> <li>Mampu mengembangkan bibit komoditas unggulan</li> <li>Mampu mengembangkan dan mensosialisasikan teknologi pemasaran dan bisnis pertanian</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Pertanian</li> <li>Teknologi Pertanian</li> <li>Sosial Ekonomi Pertanian</li> <li>Agrobiotechnology</li> <li>Agroindustry</li> <li>Kultur jaringan</li> <li>Klimatologi</li> </ul>	Pelatihan teknis & fungsional di bidang ketahanan pangan menambahkan materi dengan pemanfaatan teknologi / digitalisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang,</li> <li>Bimtek</li> <li>Datasering</li> <li>COP</li> <li>Coaching</li> <li>Mentoring</li> </ul> dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisis Pasar Hasil Pertanian</li> <li>Pengawas Benih Tanaman</li> <li>Pengawas Mutu Hasil Pertanian</li> <li>Penyuluh Pertanian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Sulawesi</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi			Subjek Target	Koridor / Wilayah
Kluster	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal	Non Klasikal		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ramah Lingkungan / Eco-Friendly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu membimbing petani untuk pengendalian organisme pengganggu tumbuhan</li> <li>Mampu menganalisis dampak perubahan iklim pada komoditas pertanian</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Pertanian</li> <li>Teknologi Pertanian</li> <li>Sosial Pertanian</li> <li>Agrobiotechnology</li> <li>Agroindustry</li> <li>Kultur jaringan</li> <li>Klimatologi</li> </ul>	Hasil <ul style="list-style-type: none"> <li>Pelatihan teknis &amp; fungsional di bidang ketahanan pangan menambahkan materi ramah lingkungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang, Bimtek, Datasering, COP, Coaching, Mentoring</li> <li>dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisis Pasar Hasil Pertanian</li> <li>Pengawas Benih Tanaman</li> <li>Pengawas Mutu Hasil Pertanian</li> <li>Penyuluh Pertanian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Sulawesi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdaya saing / Kompetitif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu membina pelaku pertanian</li> <li>Mampu menganalisis hasil pertanian</li> <li>Mampu mengidentifikasi</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Pertanian</li> <li>Teknologi Pertanian</li> </ul>	Hasil <ul style="list-style-type: none"> <li>Pelatihan teknis &amp; fungsional di bidang ketahanan pangan dengan menambahkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magang, Bimtek, Datasering, COP, Coaching, Mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisis Pasar Hasil Pertanian</li> <li>Pengawas Benih Tanaman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumatera</li> <li>Jawa</li> <li>Bali-Nusra</li> <li>Sulawesi</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan		Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target	Koridor / Wilayah	
Klustering	Kompetensi	Pendidikan	Pelatihan			
			Klasikal			Non Klasikal
	kebutuhan sektor pertanian <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengidentifikasi benih tanaman</li> <li>• Mampu membina usaha tani dalam penyediaan benih tanam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosial Ekonomi Pertanian</li> <li>• Agrobiotechnology</li> <li>• Agroindustry</li> <li>• Kultur jaringan</li> <li>• Klimatologi</li> </ul>	materi Berdaya saing / Kompetitif	dan pelatihan non-klasikal lain sesuai bidangnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengawas Mutu Hasil Pertanian</li> <li>• Penyuluh Pertanian</li> </ul>	

## 2. Sektor Penunjang

### a. Pemantapan Birokrasi

Kompetensi yang diharapkan	Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target
	Pendidikan	Pelatihan	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu menjaga integritas (<i>integrity</i>) dalam memberikan pelayanan publik</li> <li>• Mampu melakukan analisis dan berinovasi (<i>Analytical thinking and innovation</i>) dalam memberikan pelayanan publik</li> <li>• Mampu menjadi pembelajar aktif (<i>Active learning</i>) serta mengembangkan diri &amp; orang lain (<i>Self Development and Developing Others</i>)</li> <li>• Mampu menjadi pemecah permasalahan yang kompleks (<i>Complex problem solving</i>)</li> <li>• Mampu berpikir kritis (<i>Critical thinking</i>) dalam memberikan pelayanan publik</li> <li>• Mampu berpikir kreatif (<i>Creativity</i>) dalam memberikan pelayanan public</li> <li>• Mampu memimpin sebuah tim kerja (<i>Leadership teamwork</i>) dan mengambil kebijakan yang tepat (<i>Decision Making</i>)</li> <li>• Mampu menggunakan teknologi (<i>Technology use</i>) dalam memberikan pelayanan publik</li> <li>• Mampu mengelola stress dan fleksibel dalam memberikan pelayanan public (<i>Stress tolerance and flexibility</i>)</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Public Policy</i></li> <li>• Pemerintahan</li> <li>• <i>Social Science</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Teknik analisis kebijakan</li> <li>• Pelatihan <i>excellent public services</i></li> <li>• Pelatihan manajemen ASN</li> <li>• Pelatihan tata Kelola keuangan negara</li> <li>• Pelatihan pemanfaatan teknologi digital</li> <li>• Magang, Workshop, Kursus, Seminar sesuai bidangnya</li> </ul>	JPT: <ul style="list-style-type: none"> <li>• JPT Utama</li> <li>• JPT Madya</li> <li>• JPT Pratama</li> </ul> JA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrator</li> <li>• Pengawas</li> <li>• Pelaksana</li> </ul> JF: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analis Kebijakan</li> <li>• Perencana</li> <li>• Auditor</li> <li>• Analis APBN</li> <li>• Analis SDM Aparatur</li> <li>• Asesor SDM Aparatur</li> <li>• Arsiparis</li> </ul>

Kompetensi yang diharapkan	Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target
	Pendidikan	Pelatihan	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu bekerja sama dan komunikatif dalam sebuah tim yang solid (<i>Cooperation &amp; Communication</i>)</li> <li>• Mampu berorientasi pada hasil yang optimal dalam memberikan pelayanan publik (<i>Result Orientation</i>)</li> </ul>			

b. Penegakan Hukum & Perundangan

Kompetensi yang diharapkan	Bentuk Pengembangan Kompetensi		Subjek Target
	Pendidikan	Pelatihan	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu melakukan riset dan analisis perkara hukum</li> <li>• Mampu memberikan rekomendasi putusan perkara hukum</li> <li>• Mampu melakukan komunikasi, koordinasi, advokasi, konsultasi dan negosiasi perkara hukum</li> <li>• Mampu menyusun perencanaan kebutuhan peraturan perundangan</li> <li>• Mampu pengelolaan teknis produk hukum</li> <li>• Mampu mengelola teknis penyelebaran produk hukum</li> <li>• Mampu mengelola sistem informasi produk hukum</li> <li>• Mampu mengelola pengawasan dan pengendalian produk hukum</li> </ul>	Penugasan Belajar di bidang: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hukum Administrasi Negara</li> <li>• Hukum Pidana</li> <li>• Hukum Perdata</li> <li>• Hukum Militer</li> <li>• Hukum <i>Cyber</i></li> <li>• Hukum Bisnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan <i>Legal Drafting</i></li> <li>• Pelatihan pembinaan hukum</li> <li>• Magang, Workshop, Kursus, Seminar sesuai bidangnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaksa</li> <li>• Perancang Peraturan Perundang-Undangan</li> <li>• Penyuluh Hukum</li> </ul>

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Dokumen pengembangan kompetensi ASN Nasional merupakan dokumen yang digunakan dalam upaya memetakan pengembangan kompetensi ASN Nasional secara utuh dan sesuai dokumen perencanaan nasional maka dokumen ini dapat dijadikan acuan dalam melakukan pengembangan kompetensi ASN Nasional baik jangka pendek (2022-2024), jangka menengah (2024-2030), dan jangka panjang (2030-2045). Dokumen ini dapat terus berkembang (*living document*) dikemudian hari sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman.

Dalam perumusan dokumen pengembangan kompetensi ASN Nasional ini juga telah memproyeksikan arah pengembangan kompetensi ASN nasional yang mampu menjawab berbagai tantangan zaman sesuai dengan kebutuhannya. Arah pengembangan kompetensi ASN nasional dimaksud, antara lain : Smart ASN (2024), Robust & Inclusive ASN (2030), dan Competitive ASN (2045). Diharapkan seluruh ASN apapun jabatan yang diampunya pada *road map* yang telah ditentukan tersebut telah memiliki karakter / profil sesuai dengan proyeksi dimaksud.

Kebutuhan kompetensi ASN Nasional kedepan didasarkan pada dokumen perencanaan nasional antara lain : jangka pendek (Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2024 dan RPJMN 2020-2024), jangka menengah (Dokumen Tujuan Pembangunan Berkelanjutan / SDGs 2030), dan jangka panjang (Dokumen Visi Indonesia 2045). Dalam ketiga dokumen dimaksud, ditetapkan ada 3 (tiga) pilar pembangunan sebagai basis pembangunan nasional, yakni : Sektor Unggulan, Sektor Penunjang dan Potensi Kewilayahan.

Strategi pengembangan kompetensi ASN Nasional disesuaikan dengan rumpun, jenis, jalur dan bentuk pengembangan kompetensi yang tertuang dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Sehingga kejelasan arah dan bentuk pengembangan kompetensi ASN Nasional dijelaskan secara rigid melalui pendidikan, pelatihan dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya yang sesuai dengan pemenuhan kompetensi ASN.

## REFERENSI

### Buku / Dokumen

- Agus Dwiyanto, dkk. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press. hlm. 62.
- Anggarini, D (2021). Pengaruh Nasionalisme dan Hospitality terhadap Integritas ASN Milenial di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. *Jurnal Aparatur* Vol.05 No.01, 20-30
- Background study Visi Indonesia 2045, Bappenas 2019
- Baker, W., E. (1994). *Networking Smart: How to Build Relationship for Personal and Organizational Success*. New York, McGraw-Hill.
- Barak, M., & Levenberg, A. (2016) Flexible thinking in learning: An individual differences measure for learning in technology-enhanced environments. *Computers & Education* 99, 39-52
- Cogan, J., J. & Derricott, R. (1998). *Citizenship for the 21st Century: An International Perspective on Education*, London: Kogan Page.
- Data Statistik ASN Juni 2022, Deputi Sistem Informasi Kepegawaian BKN.
- Dwiyanto, A. (1996). *Reinventing government: pokok-pokok pikiran dan relevansinya di Indonesia*. Makalah pada pelatihan manajemen strategik bagi direktur RSUD oleh Magister Manajemen Rumah Sakit, Yogyakarta.
- Emmy, S. (2015). *Jejaring Kerja. Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat III*. Lembaga Administrasi Negara
- Gostik & Telford (2003). *The Integrity Advantage*.
- Hobolt, S., B. & Klemmensen, R. (2008). Government Responsiveness and Political Competition in Comparative Perspective. *Comparative Political Studies*. Vol. 41 No. 3. 309-337
- Kit Collingwood, 2017, *Why Civil Servants Should Become Experts in Empathy*, diakses dari <https://medium.com/@kcollingwood/why-civil-servants-should-become-experts-in-empathy-59c30507b3f6>
- Kusumawardani, A., & Faturachman (2004). Nasionalisme. *Buletin Psikologi*, Tahun XII No.2. 61-72
- Lupiyoadi, R. dan H. Bakir, (1999). *Disain struktur yang mendukung kewirausahaan organisasi*. Man dan Usaha Ind 07
- Mariglynn Edlins, (2019) *Developing a Model of Empathy for Public Administration*, *Administrative Theory & Praxis*, 43:1, 22-41, DOI: 10.1080/10841806.2019.1700459.
- M. Call, Lombardo, dan Eichinger, 1996.
- Murdiono, et al. (2014). *Membangun Wawasan Global Warga Negara Muda Berkarakter Pancasila*. *Jurnal Pendidikan Karakter*, Tahun IV, Nomor 2. 148-159
- Osborne, D. dan Gaebler. T. 1996. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Rosyid, A. (penerjemah). *Mewirausahakan Birokrasi : mentransformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik jilid 2 (terjemahan)*, Seri manajemen strategi. PPM, Jakarta.
- Osborne, D. dan Plastrik. P, 2000. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For reinventing Government*. Rosyid A. (Penerjemah). *Memangkas Birokrasi : lima strategi menuju Pemerintahan wirausaha (terjemahan)*, seri manajemen strategi. PPM, Jakarta.

Panuluh, S., & Fitri, M.R.: Perkembangan Pelaksanaan Sustainable Development Goals (SDGs) di Indonesia. September 2015-September 2016. pp. 1-25. International NGO Forum on Indonesia Development, IDN (2016)

Parasuraman, *et.al.*, (1988), *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, Januari 1988, 12-40 (23).

Parasuraman, A., Zeithamal, V..A. and Berry, L.C. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. Vol. 64 No.1, pp. 12-40.

Rahmayanti, E. Penguatan Wawasan Global Negara melalui PPKn

Rencana Strategis Kementerian Pariwisata & Ekonomi Kreatif / Badan Pariwisata & Ekonomi Kreatif 2020-2024.

Saragih, E., R (2012). Strategi Membangun Human Capital Birokrasi Daerah yang Berdaya Saing Tinggi.

Sari, D., E., et al (2022). Pelatihan Teknis Peningkatan Kemampuan Bahasa Inggris bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat. Vol. 3., No.1. 157-166. Lampiran I Narasi RPJMN 2020-2024, hal. III.9.

Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju

Selvi Rianti, *et.al.*, (2019), *Kualitas Pelayanan Publik*, Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Vol. 15 No. 3 Juli 2019, 412-419.

Suryanto, A., et al (2022). Manajemen ASN Outlook. Diunduh pada 13 September 2022

Timpe, A., D., dalam Purwanto, A., B. & Wulandari, O., (2016). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Buletin Bisnis dan Manajemen. Vol 02, No. 01

### **Website dan Peraturan - Peraturan**

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/adaptive?q=adaptive>

<https://www.quipper.com/id/blog/tips-trick/school-life/apa-itu-fleksibilitas-kognitif/> 30 September 2022

<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-bontang/baca-artikel/14823/Empati-Dalam-Pelayanan-Publik-Pelajaran-Bagi-KPKNL.html> 30 September 2022

<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/dari-istana/presiden-jokowi-minta-jajarannya-tepat-ambil-kebijakan-dan-empati-pada-rakyat.> 30 September 2022

[https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american\\_english/responsive](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/responsive) 30 September 2022

<https://kovermagz.com/tindakan-reaktif-tanggapan-responsif/> 30 September 2022

Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010 - 2024

Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020 - 2024

Peraturan Presiden No. 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

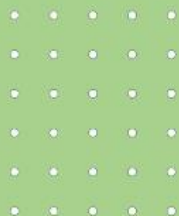
Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS



**© Pusat Pembinaan Program dan  
Kebijakan Pengembangan  
Kompetensi ASN**

Kedeputian Bidang Kebijakan  
Pengembangan Kompetensi ASN

Lembaga Administrasi Negara



Jalan Veteran Nomor 10, Jakarta Pusat 10110  
Telp. (021) (021) 3455021-6 ext. 167  
[www.lan.go.id](http://www.lan.go.id)

