

Integrasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi dengan Perencanaan Pembangunan

Ladiatno Samsara^a dan Benedicta Retna Cahyarini^b

^{ab} Lembaga Administrasi Negara

e-mail : a. samsaraladiatno@gmail.com, b. benedicta.retna@gmail.com

Abstrak

Pengembangan kompetensi PNS saat ini masih dilakukan secara parsial, bahkan lebih banyak dipergunakan sebagai syarat dalam pemenuhan kebutuhan jabatan. Padahal, kebutuhan pengembangan kompetensi juga memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam kajian ini dibahas mengenai integrasi pengembangan kompetensi PNS dengan perencanaan pembangunan nasional yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024. Tulisan ini menggunakan metode desk research dari berbagai dokumen peraturan perundangan terkait dengan pengembangan kompetensi PNS dan perencanaan pembangunan, yaitu Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 2018, Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 2020, Peraturan LAN No. 10 tahun 2018 dan dokumen RPJM 2020 - 2024. Integrasi program pengembangan kompetensi dan perencanaan pembangunan nasional dilakukan secara lurus dengan membagi habis target pembangunan nasional ke K/L/D sesuai dengan kewenangannya masing-masing. Target pembangunan nasional ini yang diterjemahkan dalam analisis kebutuhan kompetensi pegawai untuk mencapai target tersebut. Dengan demikian, pengembangan kompetensi PNS diarahkan untuk mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional.

Kata Kunci: perencanaan pembangunan; pengembangan kompetensi; integrasi

Integrated Competency Development Need Analysis within National Development Planning

Abstract

Competency development is carried out partially as the prerequisite of the employee career path. Competency development not only important for the employees but also takes a crucial role in the organizational goals. This study discusses the integration between civil servant's competency development planning and national development planning as listed in The 2020 - 2024 National Medium Term Development Plan (RPJMN 2020-2024). The desk study method is used to analyse various legislations such as Government Legislation No 11 year 2017, Government Legislation No 17 year 2020, National Institute of Public Administration Legislation No 10 year 2018 and RPJMN 2020 - 2024 document. All documents and legislations are related to the civil servant's competency development planning and national development planning. The integration program is implemented by breaking down the national development goals into different sectors' goal and translated into civil servant's competency development planning to contribute in the organizational achievement. Therefore, civil servant's competency developments are aimed to support the national development goals.

Keywords: *development planning; competency development; integration*

A. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Amanat Peraturan Pemerintah (PP) 17 tahun 2020 tentang perubahan PP 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS mewajibkan seluruh PNS untuk mendapatkan pengembangan kompetensi minimal 20 JP per pegawai per tahun. Amanat ini berimplikasi pada perubahan paradigma pengembangan kompetensi PNS. Sebelumnya, dalam pengembangan kompetensi PNS, kita mengenal pelatihan (*training*) yang didefinisikan oleh Gary Dessler sebagai proses mengajar keterampilan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya (Dessler dalam Kho, 2016). Dengan adanya tuntutan dari PP 17 tahun 2020 tersebut, konsep *training* sudah tidak dapat memadai kebutuhan kompetensi pegawai, karena konsep pelatihan selama ini hanya didefinisikan sebagai pelatihan yang dilakukan di dalam kelas dan dengan waktu yang sangat terbatas. Untuk menjawab amanat PP 17/2020 tersebut, LAN melalui Peraturan LAN (PerLAN) no 10 tahun 2018 menawarkan pengembangan kompetensi dengan konsep "*learning*" atau pembelajaran. Artinya, pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara terus menerus tanpa ada batas ruang dan waktu. Dengan konsep pembelajaran ini, pengembangan kompetensi dapat dilakukan tidak hanya di ruang kelas, akan tetapi juga dilakukan di tempat kerja dan sesuai dengan kebutuhan jabatan pegawai dan sejalan dengan tujuan organisasi.

Akan tetapi, pengembangan kompetensi yang dilakukan saat ini masih belum menemui titik idealnya. Konsep pembelajaran hanya mampu menjawab pemenuhan kebutuhan 20 JP per pegawai per tahun. Pada prakteknya, konsep ini belum mampu mengintegrasikan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai dengan kebutuhan pencapaian tujuan organisasi. Khususnya pencapaian pembangunan prioritas yang termuat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional, khususnya tahun 2020-2024. Pengembangan kompetensi yang dilakukan masih berdasarkan pada penyelesaian masalah kompetensi individu.

Fenomena ini dapat kita lihat dari belum banyaknya instansi pemerintah yang belum memiliki dokumen perencanaan pengembangan kompetensi. Andaikata ada dokumen perencanaan pengembangan kompetensi, belum

sejalan dengan kebutuhan pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Hal diatas sejalan dengan pemaparan Kemendagri yang menyatakan bahwa mayoritas pengembangan kompetensi dilakukan hanya untuk memenuhi kebutuhan pelatihan manajerial. Pelatihan yang menjadi prasyarat untuk menduduki jabatan pimpinan tinggi dan jabatan administrator. Porsinya bahkan bisa mencapai 60-70% dari seluruh kegiatan pengembangan kompetensi.

Padahal, jika kita menilik pada tujuan pengembangan kompetensi, yang mana adalah untuk mengisi kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja antara pegawai dengan standar kompetensi dan tuntutan jabatannya serta berimplikasi pada pola karier dan promosi. Dengan demikian, pengembangan kompetensi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Pengembangan kompetensi tidak hanya didasarkan pada pengembangan kompetensi individu tetapi juga diarahkan pada integrasi manajemen SDM dan tujuan organisasi secara keseluruhan (Pusat Kajian Reformasi Administrasi, 2015). Untuk dapat menciptakan PNS yang profesional, identifikasi pengembangan kompetensi idealnya dilakukan berdasarkan pada tujuan organisasi dan kebutuhan jabatan, bukan pada kebutuhan individu pegawai. Dalam hal ini, unit yang bertanggung jawab dalam pengembangan kompetensi melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi dengan menggunakan dokumen rencana sasaran strategis organisasi, serta memperhatikan tujuan pembangunan nasional yang tertuang dalam RPJPN maupun RPJMN.

Tinjauan Pustaka

Menurut Mathis & Jackson (2004) *development* (pengembangan) diartikan secara berbeda dengan *training* (pelatihan). *Development* adalah usaha untuk meningkatkan kapasitas pegawai untuk melakukan pekerjaan melampaui kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatannya. Sedangkan *training* didefinisikan sebagai proses mendapatkan keterampilan kerja bagi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. (Mathis & Jackson, 2014). Ditambahkan oleh Mathis & Jackson (2014), *training* dilakukan dalam waktu

singkat dan berguna untuk mengukur kinerja, *cost-benefit analysis* dan sertifikasi keahlian. *Development* dilakukan dalam jangka waktu yang panjang dan digunakan untuk pertimbangan dalam promosi serta menyiapkan talenta-talenta bagi jabatan tertentu.

Sementara itu, pengembangan kompetensi dalam PP 17 tahun 2020 tentang Manajemen ASN dan PerLAN 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi ASN, didefinisikan sebagai upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS yang sesuai dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir (*Peraturan Lembaga Administrasi Negara No.10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, 2018*).

Definisi dari perundang-undangan di atas, tampaknya menggunakan penggabungan konsep pengembangan dan pelatihan. Dimana pengembangan kompetensi, selain digunakan untuk mengisi gap kompetensi antara pegawai dan jabatannya, juga diperlukan dalam pola karier pegawai yang bermuara pada pencapaian tujuan organisasi.

Merujuk pada Permenpan No 38 tahun 2008 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, terdapat 3 jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh ASN, yaitu kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi sosiokultural (*Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, 2017*). Ketiga kompetensi ini wajib dimiliki oleh setiap ASN dengan level penguasaan 1 sampai dengan 5 yang disesuaikan dengan jenjang jabatannya. Semakin tinggi jenjang jabatan, semakin tinggi pula syarat penguasaan kompetensinya. Sebagai contoh, untuk jabatan pimpinan tinggi utama level penguasaan kompetensi manajerial adalah 5, dan penguasaan kompetensi sosiokultural adalah 5. Sementara itu, untuk jenjang administrator, kompetensi manajerialnya berada pada level 3 dan kompetensi sosiokultural juga berada pada level 3.

Pada proses pengembangan kompetensi pada tingkat organisasi, identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi dilakukan dengan dasar sasaran strategik organisasi. Dalam penyusunan rencana strategik ini, organisasi mengacu pada rencana pembangunan baik pada

tingkat nasional (RPJPN) dan RPJPD untuk level pemerintah daerah.

Pada tahun 2020 ini, Indonesia telah memasuki tahap terakhir dari RPJPN 2000-2024. Berdasarkan RPJPN 2000-2024, sasaran pada RPJMN 2020 – 2024 adalah “mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing”.

Kemudian sasaran tersebut dijabarkan menjadi tujuh (7) agenda pembangunan, yaitu: (1) memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas; (2) mengembangkan wilayah untuk mengurangi kesenjangan; (3) meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing; (4) membangun kebudayaan dan karakter bangsa; (5) memperkuat infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan dasar; (6) membangun lingkungan hidup, meningkatkan ketahanan bencana dan perubahan iklim; (7) memperkuat stabilitas polhukhankam dan transformasi pelayanan publik (*Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024, 2020*).

Perencanaan pengembangan kompetensi secara spesifik diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Dalam pasal 21 ayat (4) disebutkan bahwa penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi memperhatikan salah satunya prioritas kebijakan dalam rencana pembangunan nasional (*Peraturan Lembaga Administrasi Negara No.10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, 2018*).

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, kajian ini dilakukan untuk memberikan gambaran tentang bagaimana integrasi antara kebutuhan pengembangan kompetensi dengan perencanaan pembangunan nasional.

B. PEMBAHASAN

Pengembangan kompetensi menjadi sarana untuk mempersiapkan pegawai agar mampu mengikuti tuntutan dan kebutuhan organisasi

serta mampu beradaptasi dengan kebutuhan lingkungan sekitar organisasi. Oleh sebab itu agar organisasi dapat bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan sekitar yang dinamis, pengembangan kompetensi harus didasarkan pada tujuan organisasi. Dalam konteks ASN, kebutuhan pengembangan kompetensi merupakan sebuah sarana untuk mempersiapkan ASN agar memiliki kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi yang berujung pada pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Pada paper ini, pembahasan mengenai integrasi perencanaan pembangunan nasional dengan kebutuhan pengembangan kompetensi menggunakan perspektif *top down*. Dengan kata lain, pengembangan kompetensi menekankan pada kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai, baik di K/L/D sejalan dengan rencana pencapaian target pembangunan yang tercantum dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2020-2024.

Dokumen RPJM inilah yang menjadi dasar utama dalam pengembangan kompetensi. Dalam dokumen perencanaan pembangunan nasional tahun 2020-2024, terdapat tujuh (7) prioritas pembangunan diantaranya memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas; mengembangkan wilayah untuk mengurangi kesenjangan; meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing; membangun kebudayaan dan karakter bangsa; memperkuat infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan dasar; membangun lingkungan hidup, meningkatkan ketahanan bencana dan perubahan iklim; serta memperkuat stabilitas polhukhankam dan transformasi pelayanan public.

Tujuh prioritas pembangunan ini dibagi dalam 34 kementerian, 32 LPNK, 34 provinsi serta 450 kabupaten/kota. Masing-masing K/L memiliki target capaian prioritas pembangunan sesuai dengan kewenangannya. Khusus untuk pemerintah daerah, kewenangan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) menginduk pada kementerian sektoral terkait. Sehingga, khusus untuk pemerintah daerah, selain target untuk mendukung capaian kinerja kementerian sektoral (pada tingkat nasional), juga terdapat target untuk dapat memenuhi prioritas pembangunan daerah.

Prioritas pembangunan, pada level K/L/D diturunkan menjadi program kerja tahunan. Sehingga selama lima tahun, program kerja yang dijalankan fokus untuk mencapai tujuan prioritas pembangunan. Program kerja yang dijalankan oleh masing-masing K/L/D dibagi habis menjadi program kerja unit kerja. Selanjutnya pembagian kerja dilakukan sampai ke level pegawai.

Pembagian habis target prioritas ke produktivitas kerja pegawai menjadikan pegawai sebagai penopang utama pencapaian target organisasi. Sebagai penopang, pegawai tidak hanya diberikan beban namun juga dimungkinkan untuk dapat ditingkatkan kompetensinya. Oleh sebab itu, untuk mendukung pencapaian target pembangunan nasional, penyiapan kompetensi pegawai yang sejalan dengan pencapaian pembangunan nasional menjadi kebutuhan mutlak. Pegawai disiapkan untuk melakukan pekerjaan yang sejalan dengan target pembangunan nasional.

Perencanaan pengembangan kompetensi menjadi faktor krusial. Perencanaan pengembangan kompetensi, khususnya di level nasional memotret kebutuhan kompetensi untuk mendukung pencapaian pembangunan nasional. Perencanaan pengembangan kompetensi nasional dimiliki oleh masing-masing K/L sesuai dengan kewenangannya. Setiap K/L memiliki program pengembangan kompetensi spesifik, khususnya untuk kompetensi teknis.

Namun, dalam konteks kompetensi manajerial dan sosiokultural, pengelolaan pengembangan kompetensi diamanatkan pada Lembaga Administrasi Negara (LAN). Hal ini sesuai dengan amanat Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2017 yang diubah menjadi Peraturan Pemerintah No.17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS.

Dalam aspek perencanaan, kompetensi teknis, bisa dikategorikan menjadi dua bagian. Pertama adalah kompetensi teknis umum, yang berisi seluruh kompetensi dasar yang dibutuhkan oleh seluruh instansi dalam penyelenggaraan kegiatan sehari-hari. Misalnya kompetensi teknis terkait kesekretariatan. Kompetensi dan kebutuhan pelatihan teknis umum menjadi tanggung jawab K/L/D yang ditunjuk untuk mengelola kompetensi dan pelatihan teknis tersebut. Namun, dalam kebutuhan perencanaan pelatihan, seluruh K/L/D bisa menjadikan

"Rekonstruksi Nilai serta Modal Manusia dalam Era New Normal untuk Membangun Kembali Daya Saing serta Keberlanjutan bagi Organisasi"

kompetensi teknis umum sebagai bagian dari kebutuhan pelatihan.

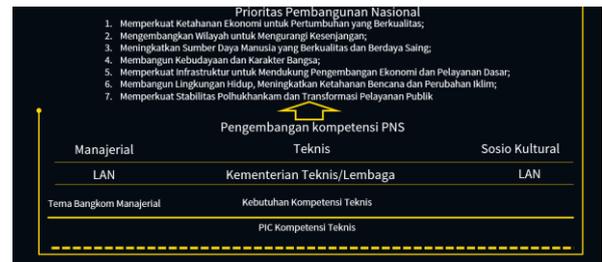
Kedua adalah kompetensi teknis spesifik atau teknis bidang. Identifikasi kebutuhan kompetensi teknis bidang ini menjadi kewenangan masing-masing K/L sesuai dengan kewenangannya. Masing-masing K/L memiliki pelatihan yang berbeda sesuai kebutuhan pencapaian prioritas pembangunan nasional. Sebagai contoh adalah kompetensi teknis bidang pertanian yang menjadi tanggung jawab Kementerian Pertanian untuk mengidentifikasi jenis kebutuhan kompetensinya. Namun, untuk kompetensi teknis spesifik atau bidang, OPD di pemerintah daerah bisa memiliki kompetensi ini dan mengembangkan kompetensi teknis spesifik atau bidang. Syaratnya OPD tersebut memiliki keterkaitan linier dengan K/L tertentu.

Dalam aspek perencanaan pengembangan kompetensi, koordinasi dan verifikasi perencanaan pengembangan kompetensi dilakukan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam pengembangan kompetensi nasional. Lembaga ini berwenang untuk menyinkronkan program dan kegiatan pengembangan kompetensi dimasing-masing K/L/D sesuai dengan kewenangannya. Yang paling penting, menghindarkan tumpang tindih pelaksanaan pengembangan kompetensi, khususnya kompetensi teknis spesifik atau bidang.

Selanjutnya, dalam aspek pelaksanaan, pengembangan kompetensi yang dijalankan bukan sebatas *training* atau pelaksanaan diklat di dalam kelas. Namun, menjadi *learning* dengan menekankan bahwa unit kerja pegawai menjadi sarana pelaksanaan pembelajaran. Dalam pengembangan kompetensi ini, bentuk pengembangan kompetensi diantaranya klasikal dan non klasikal. Prosentase pengembangan kompetensi lebih ditekankan pada bentuk non klasikal. Pelaksanaan pengembangan kompetensi, bisa dilakukan oleh seluruh unit kerja terkait. Namun, pembatasannya, seluruh pengembangan kompetensi dikoordinasikan oleh unit kerja yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan pegawai dan pengembangan kompetensi pegawai. Sehingga seluruh pengembangan kompetensi dilakukan dalam satu arah.

Walaupun pelaksanaannya dilakukan oleh unit kerja yang berbeda.

Lebih lanjut, *framework* integrasi kebutuhan pengembangan kompetensi dan tujuan pembangunan nasional yang ditawarkan dalam kajian ini, dapat dilihat pada skema berikut:



Gambar 1 Integrasi Pengembangan kompetensi nasional dengan RPJMN
sumber: diolah oleh penulis



Gambar 2 Integrasi pengembangan kompetensi daerah dengan RPJMN dan RPJMD
sumber: diolah oleh penulis

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Target pengembangan kompetensi yang diamanatkan dalam PP 17 tahun 2020 sebagai perubahan atas PP 11 tahun 2017, sebanyak minimal 20 JP per pegawai per tahun menjadi peluang untuk meningkatkan kompetensi PNS. Akan tetapi, PNS dengan kompetensi yang tinggi tidak akan berguna jika kompetensi tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan dan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam rangka membentuk PNS yang profesional dan dapat mempercepat pencapaian tujuan pembangunan nasional, perlu dilakukan identifikasi pengembangan kompetensi yang mengintegrasikan antara kebutuhan pengembangan kompetensi dengan dokumen rencana pembangunan nasional. Identifikasi ini dilakukan terhadap 3 jenis kompetensi PNS, yaitu kompetensi manajerial kompetensi sosiokultural dan dan kompetensi teknis. Namun, titik berat pengembangan

kompetensi yang dilakukan adalah kompetensi teknis bukan pada kompetensi manajerial yang menjadi prasyarat jabatan.

Integrasi ini diawali dengan penyusunan dan penyiapan *database* kebutuhan pengembangan kompetensi yang berbasis pada pencapaian target pembangunan nasional yang sudah diturunkan menjadi program kerja K/L/D. Dengan demikian kesenjangan/gap antara kompetensi dan kebutuhan kompetensi untuk pelaksanaan program kerja dapat lebih mudah dianalisis.

Saran dan rekomendasi

Sebagai saran dan rekomendasi untuk penelitian lanjutan, kajian ini memberikan rekomendasi untuk agenda lanjutan dalam rangka integrasi kebutuhan pengembangan kompetensi dengan tujuan pembangunan nasional. Agenda pertama adalah penyusunan *database* kebutuhan pengembangan kompetensi nasional, kemudian *database* kebutuhan pengembangan kompetensi daerah, serta identifikasi irisan kebutuhan pengembangan kompetensi antara instansi pusat dan pemerintah daerah. Ketiga rekomendasi ini ditujukan kepada LAN sebagai instansi yang mendapatkan mandat untuk melaksanakan pengembangan kompetensi ASN, terutama dalam kompetensi manajerial dan sosiokultural. Selanjutnya, pada kompetensi teknis LAN perlu melakukan koordinasi dengan instansi sektoral dan pemerintah daerah dalam hal penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis.

REFERENSI

- Kho, B. (2016). *Pengertian Training (Pelatihan) dan Tahap-tahapnya - Ilmu Manajemen Industri*. Retrieved 1 November 2020, from <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-training-pelatihan-tahap-pelatihan/>
- Mathis, R., & Jackson, J. (2004). *Human resource*

management (10th ed.). Mason, OH: South-Western.

- Lembaga Administrasi Negara. Peraturan Lembaga Administrasi Negara No.10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS (2018). Jakarta
- Kementerian PAN dan RB. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2008 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (2008). Jakarta
- Pemerintah Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (2017). Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (2020). Jakarta
- Pemerintah Republik Indonesia. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 (2020). Jakarta.
- Pusat Kajian Reformasi Administrasi. (2015). *Grand Design Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.