



Upaya Peningkatan Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Menuju ASN Bertaraf Internasional

Dekki Ikrar Mahardhika¹, Karmanis², Rini Werdiningsih³

UNTAG Semarang

Jl. Pawiyatan luhur Bendan Duwur Semarang, Jawa Tengah, Indonesia

Email: ikrar32@gmail.com¹, karmanis@untagsmg.ac.id², rini-werdi@untagsmg.ac.id³

Abstract

The development of the current era which is increasingly global in the midst of the industrial revolution 4.0 and bureaucratic reform requires ASN to have competencies that are relevant to the progress of the times so that they can take advantage of environmental changes to become an opportunity in providing services and formulating higher quality policies. The change in competency development paradigm is able to support the realization of Smart ASN for world-class government. Reform of the State Civil Apparatus is one of the government's efforts to build a bureaucracy in accordance with the Grand Design of Bureaucratic Reform. In becoming ASN international standard is not easy because it must be supported by all parties, be it clear regulations and also the awareness of each individual ASN. Improving performance and competency development here has a very important role in the implementation towards international standard ASN because it is this performance and competency that becomes the capital in the implementation of increasingly quality public services according to the goals of Bureaucratic Reform. In dealing with this, the government has a program called 6P, which is included in the Human Capital Management Strategy. The 6P program covers planning, recruitment and selection, capacity building, performance appraisal and rewards, promotions, rotations and careers, as well as increasing welfare.

Keywords: *International ASN, Competency Development, Performance Improvement, Bureaucratic Reform*

Abstrak

Perkembangan zaman saat ini yang semakin global di tengah revolusi industri 4.0 dan Reformasi Birokrasi menuntut ASN memiliki kompetensi yang relevan dengan kemajuan zaman agar dapat memanfaatkan perubahan lingkungan menjadi suatu peluang dalam memberikan pelayanan dan perumusan kebijakan yang lebih berkualitas. Perubahan paradigma pengembangan kompetensi mampu mendukung terwujudnya Smart ASN untuk pemerintahan berkelas dunia. Reformasi Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu upaya pemerintah dalam membangun birokrasi sesuai dengan Grand Design Reformasi Birokrasi. Dalam menajdikan ASN bertaraf internasional ini tidaklah mudah karena harus didukung oleh semua pihak baik itu regulasi yang jelas dan juga kesadaran dari masing-masing individu ASN. Peningkatan kinerja dan pengembangan kompetensi disini memiliki peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan menuju ASN bertaraf internasional karena kinerja dan kompetensi inilah yang menjadi modal dalam pelaksanaan pelayanan publik yang semakin berkualitas sesuai tujuan Reformasi Birokrasi. Dalam menghadapi hal tersebut pemerintah memiliki

program yang dinamakan 6P, yang masuk dalam Human Capital Management Strategy. Program 6P itu melingkupi perencanaan, perekrutan dan seleksi, pengembangan kapasitas, penilaian kinerja dan penghargaan, promosi, rotasi, dan karier, serta peningkatan kesejahteraan.

Kata kunci: ASN Bertaraf Internasional, Pengembangan Kompetensi, Peningkatan Kinerja, Reformasi Birokrasi

I. LATAR BELAKANG

Reformasi secara umum berarti perubahan terhadap suatu sistem yang telah ada pada suatu masa. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengertian reformasi adalah suatu perubahan yang terjadi secara drastis dimana tujuannya adalah untuk perbaikan di bidang sosial, politik, agama, dan ekonomi, dalam suatu masyarakat atau negara.

Secara bahasa, istilah birokrasi berasal dari bahasa Prancis 'bureau' yang berarti kantor atau meja tulis dan dari bahasa Yunani 'createin' yang berarti mengatur. Birokrasi memiliki dua elemen utama yang dapat membentuk pengertian, yaitu peraturan atau norma formal dan hierarki. Jadi, dapat dikatakan pengertian birokrasi adalah kekuasaan yang bersifat formal yang didasarkan pada peraturan atau undang-undang dan prinsip-prinsip ideal bekerjanya suatu organisasi.

Birokrasi merupakan instrumen penting dalam masyarakat yang kehadirannya tidak mungkin terelakkan. Dalam dunia pemerintahan konsep birokrasi dimaknai sebagai proses dan sistem yang diciptakan secara rasional untuk menjamin mekanisme dan sistem kerja yang teratur, pasti dan mudah dikendalikan.

Dari pengertian tersebut, Reformasi Birokrasi dapat didefinisikan sebagai perubahan pola pikir (mindset) dan budaya kerja (culture set) aparatur negara dan merupakan suatu upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek- aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business process) dan sumber daya manusia aparatur. Sehingga Reformasi Birokrasi telah menjadi kata "sakti" dalam proses penyelenggaraan pemerintahan.

Pengalaman di negara-negara lain membuktikan bahwa kunci keberhasilan pembangunan suatu negara adalah keberhasilan mengelola birokasinya sebaik mungkin. Reformasi Birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik merupakan

suatu proses yang bertujuan untuk memberikan berbagai jenis layanan yang mengurus segala hal yang diperlukan oleh masyarakat baik itu pemenuhan hak-hak sipil dan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat.

Pada prakteknya, penyelenggaraan pelayanan publik tentunya banyak kendala yang dihadapi pemerintah, baik itu menyangkut aspek sumber daya manusia, kebijakan tentang pelayanan serta ketersediaan fasilitas yang masih kurang untuk menunjang terselenggaranya proses pelayanan publik kepada masyarakat. Untuk itulah dilakukan berbagai strategi maupun upaya untuk mengatasi permasalahan itu sekaligus mampu menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor utama dan faktor kunci bagi organisasi Pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam melakukan pelayanan publik. Untuk dapat menjawab tuntutan masyarakat dalam melakukan pelayanan publik, perlu dilakukan upaya pengembangan pegawai Aparatur Sipil Negara (Pegawai ASN) guna mewujudkan Pegawai ASN yang memiliki integritas, profesionalitas, kompeten dan mampu berkinerja sesuai dengan tugas dan fungsinya menjadi sebuah kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap Instansi Pemerintah.

Terlebih di era persaingan global saat ini masuk dalam ranah digital. Sehingga pemerintah Indonesia juga harus ikut masuk dalam arus revolusi industri 4.0 tersebut. Sehingga setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) dipaksa untuk beradaptasi dengan teknologi dalam melaksanakan tugas agar dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat, akurat, dan efisien.

Reformasi Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu upaya pemerintah dalam membangun birokrasi sesuai dengan Grand Design Reformasi Birokrasi seperti yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010. Reformasi Birokrasi memiliki visi "Terwujudnya Pemerintahan Berkelas Dunia". ASN merupakan komponen penting dalam tata laksana pemerintahan dan dapat dikatakan bahwa ASN adalah ujung tombak atau lokomotif dalam mendorong kinerja birokrasi. Oleh karena itu Kementerian PANRB telah mencanangkan terwujudnya Smart ASN dalam mewujudkan world class government.

Berdasarkan hal tersebut maka perlu adanya jaminan SDM Aparatur Sipil Negara juga memiliki keahlian, keterampilan, kemampuan, profesionalisme dalam pelaksanaannya agar memungkinkan organisasi dapat bergerak maju dan inovatif serta

mampu menjawab kebutuhan masyarakat atas pelayanan publik yang handal, efektif dan efisien sesuai dengan perkembangan pada era digital ini.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara harus mempunyai kompetensi yang baik dalam melaksanakan tugas baik di pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah. Berdasarkan Pasal 4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian Kompetensi PNS yang bersangkutan.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 pada pasal 70 dikatakan bahwa pengembangan kompetensi ASN dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, penataran, kursus dan seminar.

Namun demikian dalam pelaksanaannya terdapat beberapa hambatan maupun permasalahan dalam proses menciptakan ASN bertaraf internasional antara lain: integritas ASN masih rendah, kinerja ASN belum optimal, penempatan ASN belum sesuai kompetensi, Minat ASN untuk ikut pengembangan kompetensi masih rendah, pelatihan ASN masih belum dianggap sebagai investasi melainkan hanya dianggap sebagai beban anggaran.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa ASN memiliki banyak peluang untuk terjadinya peningkatan skill, meskipun meskipun dilain pihak memang masih adanya permasalahan dalam pengaturan kepegawaiannya.

II. PERMASALAHAN

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam aspek sumber daya manusia aparatur menuju ASN bertaraf internasional telah dilaksanakan mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, perbaikan sistem rekrutmen pegawai, pelaksanaan seleksi jabatan pimpinan tinggi secara terbuka, peningkatan sistem aplikasi manajemen kepegawaian, pengukuran kompetensi pegawai dan sebagainya. Hal ini sejalan dengan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan

tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan.

Namun dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi tersebut masih terdapat beberapa permasalahan yang menghambat proses menuju ASN yang bertaraf internasional. Permasalahan tersebut dapat berasal dari individu ASN itu sendiri maupun dari lingkungan atau instansi tersebut.

Integritas ASN masih rendah dimana ini sangat berpengaruh dalam proses menuju ASN yang bertaraf internasional. Saat ini terjadi fenomena ASN kurang memiliki integritas. Hal tersebut dapat dilihat dari penurunan kesadaran ASN untuk melakukan kewajiban, seperti disiplin waktu dalam bekerja dan semangat kerja yang cenderung menurun. Penurunan tersebut dapat disebabkan dari berbagai aspek dan tidak menutup kemungkinan aspek yang bersifat pemenuhan kebutuhan ASN tersebut. Sehingga paradigma lama bahwa dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya terutama dalam pelayanan publik para ASN ini berpikiran akan mendapatkan apa yang jika diamati perilaku atau pemikiran seperti ini sangat dekat dengan tindakan korup. Paradigma ini sangat berbanding terbalik jika kita melihat tujuan reformasi birokrasi dimana yang utama adalah dalam pelayanan publik.

Kinerja ASN belum optimal hal ini terjadi karena pemikiran individu dalam pelaksanaan tugas hanya bersifat rutinitas dan hanya sekedar untuk memenuhi tingkat kehadiran saja tidak ada keinginan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Penempatan ASN sesuai dengan kompetensinya belum optimal. Hal ini sering terjadi karena adanya suatu kepentingan atau intervensi dari pihak lain atau mungkin juga pengaruh dari manajemen ASN yang tidak mengontrol mengenai kompetensi yang tepat dalam pengisian formasi dan seakan-akan hanya bersifat normatif saja.

Minat ASN dalam mengikuti pengembangan kompetensi masih rendah hal ini dapat terlihat dari jumlah ASN yang ingin mengembangkan kompetensi baik dari peningkatan kompetensi melalui peningkatan Pendidikan dan pada jumlah keikutsertaan dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan.

Pelatihan pengembangan kompetensi masih dianggap sebagai beban anggaran bukan sebagai investasi hal ini terjadi karena dirasa dalam pelaksanaan pelatihan hanya membebani anggaran saja padahal hal ini keliru karena pelatihan ini adalah investasi bagi instansi untuk kelangsungan dan peningkatan kinerja.

III. PEMBAHASAN

Dalam menghadapi beberapa permasalahan yang menghambat tercapainya ASN yang bertaraf internasional diperlukan langkah-langkah kongkrit agar segala permasalahan dapat diatasi dengan baik sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai sesuai dengan Grand Design Reformasi Birokrasi. Dalam pelaksanaannya harus dilakukan secara sungguh-sungguh dan terintegrasi dan mendapat dukungan penuh dari Top Manager hingga individu ASN itu sendiri. Apabila pelaksanaan pemecahan masalah ini hanya seblah pihak maka hasil yang didapat tidak akan maksimal dan proses ASN bertaraf internasional ini tidak akan tercapai.

Dalam menajdikan ASN bertaraf internasional ini tidaklah mudah karena harus didukung oleh semua pihak baik itu regulasi yang jelas dan juga kesadaran dari masing-masing individu ASN. Peningkatan kinerja dan pengembangan kompetensi disini memiliki peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan menuju ASN bertaraf internasional karena kinerja dan komptensi inilah yang menjadi modal dalam pelaksanaan pelayanan publik yang semakin berkualitas sesuai tujuan Reformasi Birokrasi.

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang baik adalah prasyarat utama pembangunan nasional. Kualitas tata kelola pemerintahan akan sangat mempengaruhi pelaksanaan program- program pembangunan nasional. Semakin baik tata kelola pemerintahan suatu negara, semakin cepat pula perputaran roda pembangunan nasional. Dalam rangka memastikan pengelolaan Reformasi Birokrasi yang efektif, pemerintah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola Reformasi Birokrasi dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak dan stakeholder yang berkepentingan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi

2010-2025 yang terbagi dalam tiga periode Road Map Reformasi Birokrasi nasional, yaitu Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024.

Saat ini Reformasi Birokrasi telah masuk kepada periode ketiga atau terakhir dari Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional. Pada tahap akhir ini, Reformasi Birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (world class bureaucracy) yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien.

Hasil yang diharapkan dari Reformasi Birokrasi adalah terciptanya pemerintahan bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN) sebagaimana tercermin dalam tiga sasaran hasil utama program Reformasi Birokrasi. Hal ini jelas sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Presiden Joko Widodo bahwa kecepatan melayani serta birokrasi akuntabel, efektif dan efisien menjadi kunci bagi terwujudnya Reformasi Birokrasi.

Reformasi Birokrasi juga mendorong setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah agar manfaat keberadaannya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, Reformasi Birokrasi mendesak kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan mindset dan culture set harus terus didorong agar birokrasi mampu menunjukkan performa/kinerjanya.

Tidak hanya itu, dalam berbagai kesempatan, Presiden Joko Widodo juga kerap menekankan birokrasi juga harus lebih lincah, sederhana, adaptif dan inovatif, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien. Berbagai arahan Presiden tersebut menunjukkan bahwa Reformasi Birokrasi harus dibangun secara sistematis dan berkelanjutan. Reformasi Birokrasi harus disadari dan dibangun bersama oleh seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah di Indonesia, tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi Indonesia Maju.

Dalam rangka mendukung tercapainya tujuan Reformasi Birokrasi tersebut maka dari aspek Sumber Daya Aparatur diperlukan adanya upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara apalagi saat ini kita berada di tengah-tengah persaingan global dan revolusi industri 4.0 dimana

sangat dibutuhkan ASN yang mau dan mampu beradaptasi terhadap perkembangan jaman sehingga para ASN ini layak dan patut menyandang ASN bertaraf internasional. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan upaya dan kesadaran serta dukungan dari berbagai pihak termasuk individu itu sendiri dalam peningkatan kinerja dan pengembangan kompetensi.

Kinerja Aparatur Sipil Negara

ASN merupakan aset dalam organisasi pemerintah. Aset yang dimiliki oleh organisasi tentu harus diinvestasikan untuk berjalan dan berkembangnya suatu organisasi. Suatu organisasi berusaha untuk mengembangkan, memotivasi, dan meningkatkan kinerja aparatur atau pegawai melalui berbagai cara aplikasi human resource (Gungor, 2011). Sebagai aset utama dalam organisasi atau birokrasi pemerintah ASN memiliki kewajiban untuk mempertanggungjawabkan hasil/manfaat kepada masyarakat atas segala bentuk usaha untuk melaksanakan tujuan-tujuan negara. Pada dasarnya Kinerja ASN dapat menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kualifikasi dan kompetensi aparatur.

Aparatur merupakan sumber utama keunggulan kompetitif dalam layanan yang berorientasi organisasi (Luthans dan Stajkovic, 1999; Pfeffer, 1994). Oleh karena itu Kinerja Aparatur dapat menjadi tolak ukur dalam pembentukan program kegiatan yang diberikan kepada ASN untuk meningkatkan pelayanan, wawasan, jaringan dan lain sebagainya. Kinerja ASN yang baik dapat menjadikan pandangan masyarakat pada pemerintah menjadi baik, namun tingkat kepercayaan public terhadap pemerintah juga dapat menggambarkan bagaimana kinerja pemerintah. Oleh karena itu Kinerja aparatur memiliki dampak tertentu pada kepercayaan pemerintah (public trust), akan tetapi tingkat kepercayaan pada pemerintah juga dapat berdampak pada persepsi kinerja pemerintah (Van de Walle, 2003).

Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara dituntut untuk berdedikasi tinggi, disiplin, serta berperilaku pantas sebagai suri tauladan masyarakat. Aparatur Sipil Negara harus selalu menampilkan kinerja yang maksimal untuk masyarakat. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi pimpinan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai

dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika moral. Kinerja ASN dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh seorang ASN sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diamanatkan kepadanya.

Berdasarkan ketentuan Pasal 76 dan 77

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN, bahwa Instansi Pemerintah memiliki kewajiban untuk melaksanakan penilaian kinerja ASN yang dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan dengan dapat mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya. Sebagai langkah strategis dalam penilaian kinerja ASN yang bertujuan untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang profesional, kompeten dan kompetitif sebagai bagian dari reformasi birokrasi, Organisasi atau Instansi pemerintah memiliki kewajiban untuk menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang ASN juga mengamanatkan agar penilaian kinerja ASN dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja ASN, berawal dari penyusunan perencanaan kinerja yang merupakan proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai. Ada dua aspek penilaian kinerja ASN, yaitu hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan penilaian terhadap perilaku kerja. SKP ini adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai pada periode tertentu. PP No. 30 Tahun 2019 memberikan kebebasan untuk menggunakan pengukuran kinerja setiap bulan, triwulan, semesteran atau tahunan. Prinsipnya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. SKP itu pada dasarnya memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang ASN setiap tahun. Hal ini dilakukan agar kinerja ASN tetap terjaga dan terarah dengan adanya reviu secara berkala yang dilaksanakan oleh atasan langsung.

Sebagai upaya untuk mengetahui kinerja, sikap dan perilaku ASN, yang nantinya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam jabatan, pengembangan kompetensi, serta pemberian penghargaan, bagi ASN pemerintah menerapkan kebijakan Penilaian Kinerja Sikap dan Perilaku 360 sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja

ASN. Sehingga seluruh ASN wajib melakukan penilaian kepada atasan, rekan kerja dan bawahan langsung yang dilakukan melalui survey secara mandiri, rahasia dan terukur melalui sistem penilaian yang objektif dan periodik. Penilaian Kinerja Sikap dan Perilaku 360 dilaksanakan 2 (dua) kali dalam satu tahun yaitu pada bulan Juni dan Desember.

Penilaian Kinerja Sikap dan Perilaku 360 dimaksud dilaksanakan mempertimbangkan pendapat atasan, rekan kerja setingkat dan bawahan langsung yang dilakukan melalui survei secara tertutup dan periodik dengan instrumen terukur yang didalamnya memuat Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, Kepemimpinan, Nasionalisme, dan Anti Korupsi dengan ditambahkan penilaian pada aspek Inovasi, Program Unggulan, Prestasi Kerja untuk mengetahui sejauh mana pencapaian terhadap Implementasi visi dan misi Reformasi Birokrasi agar dapat menuju ASN yang bertaraf Internasional.

Berdasarkan penjelasan diatas terkait dengan Pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai dan Penilaian Kinerja Sikap dan Perilaku 360 sangat berpengaruh di dalam penataan ASN di lingkungan ASN yang berkompeten, responsif, memiliki kinerja dan integritas yang unggul, serta mampu merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsinya. Hal ini juga diharapkan dapat menjawab permasalahan mengenai integritas ASN masih rendah, kinerja ASN belum optimal, dan penempatan ASN belum sesuai kompetensi. Sehingga dengan adanya pemberlakuan kebijakan tersebut dapat menghilangkan permasalahan yang ada dan dapat terwujudnya ASN yang bertaraf internasional.

Kompetensi

Kompetensi dapat dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu: “threshold competencies” dan “differentiating competencies”. Threshold competencies adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan differentiating competencies adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Ada dua aspek menyangkut kompetensi, yaitu kapasitas / perilaku pegawai dan hubungan dengan tujuan pekerjaan tertentu. Hal ini diungkapkan Ellstrom (1997) yang melihat kompetensi sebagai kapasitas dari individu (atau kelompok) untuk dapat

berhasil mengendalikan situasi tertentu atau menyelesaikan tugas/pekerjaan tertentu. Sedangkan Vakola (dalam Op De Beeck, 2010), Boyatzis (dalam OECD, 2010), Sparrow (dalam OECD, 2010), dan Spencer (dalam OECD, 2010) juga melihat kompetensi sebagai Administrasi Negara Nomor 10 tahun 2018 pada pasal 4 ayat (1) disebutkn secara jelas : Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian Kompetensi PNS yang bersangkutan. Terdapat dua bentuk pengembangan kompetensi yaitu yang bersifat klasikal maupun non klasikal.

Mengingat tingginya kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, keberadaan pendidikan dan pelatihan (diklat) serta bentuk pengembangan kompetensi lainnya seharusnya mampu mewujudkan ASN yang adaptif dan kompeten. Namun orientasi pengembangan kompetensi masih menitik beratkan pada pengembangan kompetensi dalam bentuk klasikal. Dengan adanya paradigma baru seperti adanya Smart ASN memiliki konsekuensi kepada anggaran dan waktu. Meningkatnya kebutuhan pengembangan kompetensi dan adanya konsekuensi anggaran dan waktu ini menuntut pengembangan kompetensi yang meningkat perlu dilakukan secara lebih efektif dan efisien.

Dengan perkembangan paradigma manajemen sumber daya manusia yang mengarah pada kesadaran bahwa kinerja karakteristik/perilaku tertentu yang dapat organisasi bukan hanya ditentukan oleh membedakan kinerja rata-rata dan kinerja capital yang berupa finansial, mesin, unggul.

Vakola (dalam Op De Beeck, 2010) juga menambahkan kompetensi merupakan pola perilaku yang berhubungan dengan kinerja yang efektif atau unggul baik di dalam level individual maupun kelompok serta dalam bentuk kesatuan maupun kerja interpersonal yang pada akhirnya memberi kontribusi pada organisasi dengan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan.

Pengembangan Kompetensi ASN

Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Kompetensi bisa disikapi dengan hal berbeda. ASN yang mempunyai kepedulian akan konsep rencana karier yang jelas, maka kompetensi merupakan sebuah jalan untuk meraih jenjang karier secara fair dan transparan. Menurut Peraturan Lembaga teknologi, dan modal tetap, melainkan

terutama dipengaruhi oleh intangible capital, yaitu sumber daya manusia (SDM) yang mengarah pada paradigma manajemen sumber daya sebagai human capital.

Paradigma human capital ini mempengaruhi manajemen sumber daya manusia di sektor publik secara keseluruhan berikut pengembangan kompetensi yang dilakukan. Melalui UU No. 5 Tahun 2014 dan PP No. 11 Tahun 2017, pengembangan kompetensi dilakukan dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.

ASN dituntut mampu menjawab tantangan global guna menghadapi ketatnya persaingan di masa mendatang, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal organisasi sesuai dengan dinamika perubahan masyarakat dan global.

Peningkatan kompetensi maupun kinerja ASN merupakan salah satu faktor yang perlu menjadi perhatian untuk mewujudkan Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2010-2015 yang mencita-citakan pemerintah Indonesia menjadi pemerintahan yang berkelas dunia sehingga perlu didukung dengan adanya ASN yang bertaraf internasional. Dengan demikian, pengembangan kompetensi ASN menjadi suatu agenda yang strategis untuk dilaksanakan. Hak dan kesempatan setiap ASN untuk memperoleh pengembangan kompetensi dijamin dalam UU No. 5 Tahun 2014. Lebih detail, PP No. 11 Tahun 2017 menentukan pengembangan kompetensi bagi ASN.

Kompetensi yang wajib dikuasai oleh ASN terdiri atas tiga jenis, yaitu kompetensi teknis, kompetensi sosial kultural, serta kompetensi manajerial. Kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, pengalaman bekerja secara teknis dan terdiri atas kompetensi teknis serta kompetensi fungsional. Kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Terakhir, kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural, atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.

Dalam perubahan paradigma pengembangan kompetensi selanjutnya terkait dengan perubahan persaingan global yang masuk dalam ranah digital dan juga masuk kedalam revolusi industri 4.0. Hal ini menjadi tantangan bagi ASN agar tidak tergerus perkembangan dan perubahan jaman. Oleh karena itu ASN harus memiliki kompetensi yang relevan dengan kemajuan jaman agar dapat memanfaatkan perubahan lingkungan menjadi suatu peluang untuk memberikan pelayanan dan kebijakan yang lebih berkualitas.

Dalam menghadapi hal tersebut pemerintah memiliki program yang dinamakan 6P, yang masuk dalam Human Capital Management Strategy. Program 6P itu melingkupi perencanaan, perekrutan dan seleksi, pengembangan kapasitas, penilaian kinerja dan penghargaan, promosi, rotasi, dan karier, serta peningkatan kesejahteraan. Optimalisasi strategi 6P adalah jalan utama untuk mencapai birokrasi Indonesia berkelas dunia dimana Sistem merit menjadi fokus pembangunan ASN. sistem merit adalah kebijakan dan manajemen SDM aparatur negara yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar. Adil dan wajar berarti tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan.

Dengan adanya Grand Design Pembangunan ASN 2020-2024 pemerintah sangat gencar memperbaiki kinerja ASN mulai dari tahap rekrutmen yang kini sudah menggunakan sistem digital. Dengan menggunakan sistem ini diharapkan dapat mengurangi kecurangan maupun intervensi dalam pelaksanaan perekrutan ASN. Sehingga pemerintah mendapatkan ASN yang benar-benar terpilih sesuai dengan kompetensi yang diharapkan dan bisa mewujudkan Smart ASN 2024.

IV. KESIMPULAN

Perkembangan teknologi, persaingan global dan adanya revolusi industri 4.0 serta perubahan lingkungan strategis berdampak pada ASN yang merupakan aset utama dalam menggerakkan birokrasi dan pelaksanaan kebijakan. ASN memiliki peranan penting untuk mendukung segala regulasi yang dirumuskan oleh pemerintah dalam rangka menghadapi era digital.

Untuk itu ASN perlu dibekali dengan kompetensi yang dapat mendukung dalam pelaksanaan tugas. Dengan adanya perubahan paradigma maka pengembangan kompetensi ASN menjadi sarana dan modal agar memperoleh kompetensi yang relevan sehingga dapat bersaing dan berkompetisi di era globalisasi dan digital ini. Idealnya, pengembangan kompetensi berkorelasi dengan peningkatan kinerja organisasi dan arah pembangunan nasional.

Dengan ditetapkannya UU No. 5 Tahun 2014 dan PP No. 11 Tahun 2017 maka sejatinya pemerintah telah berupaya untuk menuju Smart ASN, dimana dalam pengembangan kompetensi disesuaikan dengan visi dan misi instansi dan arah

pembangunan nasional. Pengembangan kompetensi juga dilakukan dengan menekankan pada non klasikal dan mengadopsi pada 9 grid matrix untuk memetakan pegawai dapat memberikan pembelajaran yang lebih efektif bagi individu dan organisasi sehingga mampu menjawab kebutuhan kompetensi pegawai di era digital tersebut.

Dengan melakukan penekanan pengembangan kompetensi menggunakan metode non klaiskal dapat membantu ASN untuk memperoleh haknya yaitu setiap tahun mendapatkan pengembangan paling sedikit 20 jam pelajaran. Terlebih dengan menggunakan metode ini dapat memperingan anggaran instansi dalam mengikuti diklat sehingga hal ini dapat menjadi solusi bagi instansi yang kekurangan anggaran pengembangan kompetensi ASN. Saat ini pemerintah telah melaksanakan Grand Design Pembangunan 2020-2024. Melalui hal tersebut ini menunjukkan bahwa Kementrian PANRB sedang gencar dalam memperbaiki kinerja ASN dengan menggunakan digitalisasi dalam melaksanakan perekrutan, pengembangan dan evaluasi ASN. Harapan dalam penggunaan sistem digitalisasi ini pada pelaksanaan rekrutmen ASN dapat mengurangi kecurangan maupun intervensi dari pihak lain. Dari sistem ini juga diharapkan mendapatkan hasil sesuai dengan Profil Smart ASN agar pada tahun 2024 semua ASN bisa memiliki Profil Smart ASN dan dengan begitu maka didapatkan digital talent dan digital leader.

Smart ASN yang tidak gagap teknologi atau gaptex akan menggiring sistem pemerintahan Indonesia ke birokrasi 4.0, yang tentu beriringan dengan revolusi industri 4.0. Semua jenis layanan publik yang diselenggarakan pemerintah akan berbasis digital dan terintegrasi. Birokrasi 4.0 memiliki empat indikator yaitu percepatan layanan, efisiensi layanan, akurasi layanan, fleksibilitas kerja, dan berdampak sosial. Saat ini Pemerintah juga sedang menggodok sistem manajemen talenta nasional. Dengan manajemen talenta, semua kompetensi ASN per-individu akan terpetakan. Struktur ideal ASN perlu didukung manajemen talenta nasional yang dikembangkan untuk menempatkan talenta terbaik pada jabatan strategis.

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan diatas dengan sistem dan paradigma baru ini dapat mengurangi bahkan menghilangkan permasalahan-permasalahan yang dapat menghambat upaya peningkatan kinerja dan pengembangan kompetensi menuju ASN bertaraf Internasional.

LITERATUR

- Admin. 2016. Menuju Smart ASN 2019. Tersedia di <https://www.menpan.go.id/site/cerita-sukses-rb/menuju-smart-asn-2019>, diakses pada 27 September 2018.
- Burr. Tanpa Tahun. Tersedia di http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oced/governance/public-servants-as-partners-for-growth/the-government-shift-to-competency-management_9789264166707-5-en#page1, diakses 28 September 2018.
- Chrisnandi, Yuddy. 2016. Menuju Smart ASN 2019. Tersedia di <https://www.menpan.go.id/site/cerita-sukses-rb/menuju-smart-asn-2019>, diakses 26 September 2018.
- Ellström, Per-Erik. 1997. The Many Meanings of Occupational Competence And Qualification. *Journal of European Industrial Training* 21 Iss 6 pd 266-273.
- European Group of Public Administration. 2002. *Competency Management in the Public Sector*.
- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Kim, Pan Suk. 2009. *HRM In Government: The Case of The Republic of Korea*. Tersedia di http://siteresources.worldbank.org/INDONESIA/Resources/226271-1170911056314/3428109-1237535826113/HRM_KOREA.pdf, diakses 27 September 2018.
- LAN. 2017. *Policy Brief: Penataan Sistem Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Kompetensi ASN*. Jakarta: LAN.
- Lombardo, Michael M. dan Eichinger, Robert W. 2006. *The Career Architect Development Planner 4th Edition*.
- McKinsey & Company. 2017. *McKinsey Quarterly*. Number 3: New York.
- OECD. 2010. *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*. Public Governance and Territorial Development Directorate Working Paper.
- OpDe Beeck, Sophie dkk. 2010. *Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration*
- Schwab, Klaus. 2018. *Insight Report: The Global Competitiveness Report 2017-2018*. World Economic Forum: Columbia University
- World Bank. 2016. *Government Effectiveness-Country Rankings*. Tersedia di https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/, diakses 27 September 2018.
- World Economic Forum. *The Future of Jobs Report* World Economic Forum. US Department of Labor and Bureau of Labor Statistics.
- Situs Resmi Lembaga Administrasi Negara, (2016, Juli 19). "SMART ASN Demi Kepentingan Bangsa & Negara". Tersedia di <http://lan.go.id/en/lan-news/smart-asn-demi-kepentingan-bangsa-negara> diakses pada Oktober 2018.

Situs Resmi Redaksi Media Indonesia, (2018, 12 Maret). “Menpan RB Targetkan SMART ASN di 2024”. Tersedia di <http://mediaindonesia.com/read/detail/149176-menpan-rb-targetkan-smart-asn-di-2024> diakses pada Oktober 2018.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025

Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah