

Memperkuat Kompetensi ASN Melalui Pendekatan Non Klasikal: Menuju Aparatur Negara Yang Adaptif Dan Berkinerja Tinggi

Nurachma Indrati Sukirno

Badan Pusat Statistik, Indonesia

Penulis Korespondensi

Nurachma Indrati Sukirno

nurachma@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history :

Received:

23 December 2024

Revised:

20 January 2025

Accepted:

27 February 2025

ABSTRACT

Competency development is important to improve the performance of State Civil (ASN) to make public services in line with government output faster, more precise, and affordable. The development of ASN competencies currently still refers to the classic approach that emphasizes face-to-face. This method has several disadvantages, including requiring adequate resources such as teachers, budgets and infrastructure, while government resources are limited. The purpose of this study is to provide policy recommendations to realize the development of ASN competencies so as to produce ASN that is more qualified, adaptive, and performs optimally, taking into account resource limitations and the demands of technological advancement. By using qualitative research methods with descriptive analysis of data, documents, literature and laws and regulations. Policy formulation uses the Bardach Method to determine the criteria for assessing policy alternatives. The resulting policy recommendations are to Prepare Regulations of State Administrative Institutions (LAN) related to guidelines and standards for non-classical training at Government training institutions. The implementation of this recommendation is expected to improve the competence of ASN in terms of digital knowledge and literacy which has an impact on improving ASN performance and adapting to technological developments so that public services become more optimal.

Keywords: Competency, State Civil, Non Classical

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



PENDAHULUAN

Rancangan Akhir Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045 dalam rangka mewujudkan Indonesia Emas 2045, memiliki visi yaitu Negara Nusantara Berdaulat, Maju, dan Berkelanjutan. Untuk mewujudkan visi tersebut terdapat lima sasaran yang ditetapkan salah satunya adalah daya saing sumber daya manusia meningkat.

Penetapan peningkatan sumber daya manusia sebagai salah satu sasaran pembangunan nasional menunjukkan bahwa pembangunan manusia menjadi salah satu area penting yang menjadi perhatian pemerintah. Penduduk Indonesia tidak hanya dipandang sebagai sumber daya namun juga sebagai human capital yang merupakan modal untuk pembangunan, selain modal sarana dan prasarana, investasi di human capital diharapkan dapat mendukung percepatan pembangunan Indonesia.

Indonesia tercatat sebagai negara yang memiliki populasi penduduk terbanyak nomor empat di dunia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2023 sebesar 278,69 juta orang. Diprediksi pada tahun 2035 penduduk Indonesia mencapai 309 juta orang dan pada tahun 2050 mencapai 333 juta orang (BPS, 2023) atau sekitar 3% dari penduduk dunia yang diprediksi mencapai 9,7 milyar orang pada tahun 2050 (PBB, 2022). Pada tahun 2023, sebanyak 4.465.768 orang tercatat sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) per 31 Desember 2023 atau sebesar 2% dari penduduk Indonesia, dimana sebesar 91% merupakan PNS dan 9% merupakan PPPK (BKN, 2023). Dari jumlah ASN tersebut, sebanyak 52% merupakan ASN yang masuk kategori GEN Y (1977 – 1994), dimana kategori GEN Y merupakan usia produktif jika dikembangkan potensinya dengan baik akan memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap kualitas pelayanan pemerintahan.

ASN memegang peranan krusial dalam implementasi kebijakan publik, pelayanan kepada masyarakat, dan pengelolaan sumber daya negara. Di era kemajuan teknologi, pemerintah sebagai pelaksana sektor publik ditantang untuk melakukan transformasi dan peningkatan pelayanan publik dengan memanfaatkan teknologi digital. Selain didukung infrastruktur memadai, ASN sebagai inti utama pelayanan pemerintah harus mampu beradaptasi dengan cepat dan mampu menguasai kompetensi digital. Perwujudan smart ASN yang memiliki ciri-ciri: nasionalisme, integritas, hospitality, networking, penguasaan bahasa asing, menguasai teknologi informasi dan berjiwa wirausaha menjadi suatu keharusan guna perwujudan pelayanan publik yang cepat, tepat, akurat dan sesuai dengan perkembangan teknologi (Cahyarini & Samsara, 2021).

Kualitas pelayanan publik Pemerintah masih belum optimal dan belum seluruhnya memenuhi standar. Berdasarkan hasil penilaian pelayanan publik tahun 2023 oleh Ombudsman Republik Indonesia, masih terdapat Pemerintah Kabupaten yang mendapatkan opini Kualitas Terendah (zona merah) yaitu sebesar 4%. Pada level Pemerintah Provinsi persentase opini Kualitas Rendah (zona merah) sebesar 6%. Pada level Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Provinsi nilai terendah yaitu pada opini Kualitas Sedang. Secara rinci hasil penilaian pelayanan publik tahun 2023 dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1.
Hasil Penilaian Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Publik Tahun 2023

Kategori	Opini				
	Kualitas Tertinggi	Kualitas Tinggi	Kualitas Sedang	Kualitas Rendah	Kualitas Terendah
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Kementerian	28%	52%	20%	-	-
Lembaga	21%	43%	36%	-	-
Pemerintah Provinsi	44%	32%	18%	6%	-
Pemerintah Kabupaten	31%	34%	25%	5%	4%
Pemerintah Kota	52%	37%	11%	-	-

Sumber: Ombudsman Republik Indonesia, 2024 (data diolah)

Kinerja pemerintah dari sisi pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kompetensi pegawai (Nurasniar, 2021), sehingga pengembangan dan peningkatan kompetensi ASN menjadi sangat penting untuk dilakukan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS, pengembangan karir PNS merupakan sinergi antara sistem karir nasional dan sistem karir instansional. Artinya, pengembangan karir, yang diikuti dengan pengembangan kompetensi, harus mengacu pada tujuan pembangunan baik di tingkat nasional, instansional maupun daerah.

Pengembangan kompetensi ASN dalam mendukung pencapaian nasional memiliki banyak tantangan. ASN dianggap kurang mampu untuk beradaptasi dengan cepat terhadap kebijakan, teknologi serta memenuhi tuntutan masyarakat dalam pelayanan publik. Selain itu ASN sering kali terjebak dalam rutinitas pekerjaan sehari-sehari sehingga tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan inovasi khususnya dalam pelayanan publik sehingga pencapaian kinerjanya lebih optimal.

Indeks Profesionalitas (IP) ASN yang diukur oleh Badan Kepegawaian Nasional (BKN), merupakan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi ASN. Terdapat empat dimensi yang digunakan untuk mengukur IP ASN yaitu dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin (BKN, 2023). Pada tahun 2022 nilai IP ASN secara nasional yaitu 59,52, dimana nilai IP ASN Pemerintah Pusat lebih tinggi dibandingkan dengan nilai IP ASN Pemerintah Daerah. Nilai ini sejalan dengan hasil penilaian kepatuhan pelayanan publik pada tabel 1, dimana Pemerintah Pusat yaitu Kementerian Lembaga memiliki nilai yang lebih baik dibandingkan dengan Pemerintah Daerah. Dari keempat dimensi pengukuran IP ASN, dimensi kompetensi memiliki nilai yang paling rendah yaitu sebesar 14,09 dari nilai maksimum 40 dan dimensi kinerja yaitu sebesar 19,33 dari nilai maksimum 30. Hal ini menunjukkan kompetensi dan kinerja ASN masih dibawah yang dibutuhkan untuk peningkatan pelayanan publik. Selain itu nilai tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dan kinerja saling berkaitan satu sama lainnya dimana kompetensi dapat mempengaruhi kinerja ASN.

Untuk menentukan akar permasalahan kompetensi ASN, paper ini menggunakan metode *5 why analysis* yang pertama kali dikembangkan oleh Sakichi Toyoda. Metode *5 why analysis* adalah dasar dari pendekatan ilmiah yang digunakan untuk menggali lebih dalam sampai pada akar permasalahan yang sebenarnya (Aswal, 2024). Akar permasalahan bisa diketahui dengan bertanya “mengapa” secara berulang kali.

Kompetensi ASN belum optimal dan belum sesuai dengan kebutuhan peningkatan pelayanan publik karena pengembangan kompetensi ASN yang belum optimal dilakukan. Hal ini terlihat dari indeks *training rate* yang dirilis oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang nilainya cukup kecil. *Training rate* merupakan suatu indeks yang menjelaskan mengenai pemenuhan pengembangan kompetensi ASN setiap tahun. Dengan adanya indeks *training rate* menggambarkan sejauh mana instansi pemerintah dalam melaksanakan kewajiban pemenuhan pengembangan kompetensi bagi pegawainya (LAN, 2023).

Tabel 2.
Indeks Training Rata Tahun 2020-2023

Jenis Indeks	Tahun			
	2020	2021	2022	2023
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Indeks <i>Training Rate</i>	59,71	71,57	67,82	67,78

Sumber: Lembaga Administrasi Negara, 2021-2024 (data diolah)

Undang-Undang nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 49 mengatakan bahwa setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Pembelajaran dimaksud dilaksanakan melalui sistem pembelajaran terintegrasi yang merupakan pendekatan secara komprehensif menempatkan proses pembelajaran pegawai ASN diantaranya terintegrasi dengan pekerjaan, serta terhubung dengan pegawai ASN lain lintas Instansi Pemerintah maupun dengan pihak terkait. Berdasarkan undang-undang tersebut, seharusnya nilai Indeks Training Rate mendekati 100 yang menunjukkan bahwa seluruh ASN telah melakukan pengembangan kompetensi.

Pengembangan kompetensi ASN yang tidak optimal disebabkan oleh proses perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring serta evaluasi yang belum dilakukan secara optimal dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Pengembangan kompetensi seringkali tidak sejalan dengan kebutuhan. Analisis kesenjangan kompetensi dan penentuan pentingnya pengembangan kompetensi menjadi isu yang sangat penting. Selain itu tidak adanya komitmen yang kuat untuk pengembangan kompetensi baik dari institusi maupun dari pegawainya menjadi salah satu masalah penting lainnya (Mulyaningsih, 2020).

Proses perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring serta evaluasi pengembangan kompetensi ASN yang belum optimal karena sebagian besar lembaga diklat Pemerintah masih menggunakan metode klasikal untuk metode pengembangan kompetensi ASN. Peraturan LAN RI No. 10 tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjelaskan bahwa bentuk pengembangan kompetensi terdiri atas Pendidikan dan/atau pelatihan. Pengembangan kompetensi dalam bentuk Pendidikan dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan, sedangkan bentuk pengembangan kompetensi pelatihan terdiri atas pelatihan klasikal dan pelatihan non

klasikal. Pelatihan klasikal merupakan kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di kelas, pelatihan non klasikal merupakan kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran di luar kelas. Pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan biasanya menjadi program utama di setiap Lembaga diklat yang ada di instansi pemerintahan, sedangkan untuk pengembangan kompetensi melalui jalur pelatihan sebagian besar lembaga diklat di instansi pemerintah masih menggunakan metode klasikal.

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia menghadapi tantangan signifikan dalam konteks keterbatasan sumber daya dan tuntutan adaptasi terhadap perubahan zaman dan kemajuan teknologi, terutama pasca pandemi Covid-19. Pendekatan klasikal yang selama ini dominan dalam pengembangan kompetensi ASN, yang berfokus pada pelatihan formal, terbukti membebani anggaran negara karena membutuhkan sumber daya manusia, tempat, dan anggaran yang besar. Keterbatasan anggaran, diperparah oleh pengalihan anggaran untuk penanganan pandemi, semakin memperkuat urgensi untuk mencari alternatif pengembangan kompetensi yang lebih efisien dan efektif.

Pendekatan klasikal juga dinilai kurang mampu mengimbangi kebutuhan akan adaptasi cepat dan inovasi dalam pelayanan publik, serta kurang responsif terhadap dinamika perubahan zaman dan kemajuan teknologi yang menuntut ASN untuk terus meningkatkan kompetensinya. Pandemi Covid-19 telah membuktikan bahwa pendekatan klasikal rentan terhadap gangguan eksternal dan kurang fleksibel dalam mengakomodasi situasi darurat. ASN yang tidak adaptif dan kurang kompeten dalam menghadapi perubahan zaman dan teknologi akan kesulitan memberikan pelayanan dan kebijakan yang berkualitas, serta kurang mampu memanfaatkan peluang dari perubahan lingkungan.

Oleh karena itu, diperlukan perubahan paradigma dalam pengembangan kompetensi ASN, dari pendekatan klasikal yang berfokus pada pelatihan formal, menuju pendekatan yang lebih fleksibel, efisien, dan efektif, yang mampu meningkatkan tidak hanya pengetahuan, tetapi juga keterampilan adaptif dan kemampuan pemecahan masalah (Fauzan, 2018).

Tujuan dari penyusunan *paper* ini adalah memberikan rekomendasi kebijakan untuk mewujudkan pengembangan kompetensi ASN sehingga menghasilkan ASN yang lebih berkualitas, adaptif, dan berkinerja optimal, dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya dan tuntutan kemajuan teknologi.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penyusunan *paper* ini yaitu metode kualitatif dengan analisis deskriptif terhadap data, dokumen, literatur serta peraturan perundang-undangan. Penelitian dengan metode ini digunakan untuk menggambarkan suatu hasil penelitian dan memiliki tujuan untuk memberikan deskripsi, penjelasan, juga validasi mengenai fenomena yang sedang diteliti (Ramdhan, Muhammad, 2021). Metode kualitatif dipilih berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu mendapatkan suatu gambaran terhadap metode baru yang bisa dijadikan sebagai alternatif pengembangan kompetensi ASN sehingga hasil pengembangan tersebut dapat menghasilkan ASN yang adaptif dan berkinerja tinggi.

Hasil dari sebuah penelitian harus bersifat objektif dan valid sehingga diperlukan studi literatur dan kajian terhadap konsep dan data yang tersedia. Analisis deskriptif menjadi metode yang tepat dilakukan untuk mengkaji dan menginterpretasikan konsep dan data

sehingga mendapatkan perbandingan dari metode pengembangan kompetensi yang lebih efektif untuk digunakan sebagai rujukan pengembangan kompetensi ASN.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1) *Kompetensi Pegawai*

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk mengerjakan pekerjaan secara benar dan memiliki hubungan dengan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku (Jalinus et al., 2017). Kompetensi merupakan karakteristik pribadi yang dapat ditampilkan seperti keterampilan, pengetahuan dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan (Dessler, 2017; Hari Yeni, 2021; Heri & Andayani, 2020; Soewito et al., 2017). Kompetensi dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan (Fachriyah et al., 2021.; Mulia et al., 2021.; Mulyeni et al., 2023).

Sebagai aparatur negara, ASN harus memiliki tiga kompetensi yaitu kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi Pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; Kompetensi manajerial diukur dari tingkat Pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

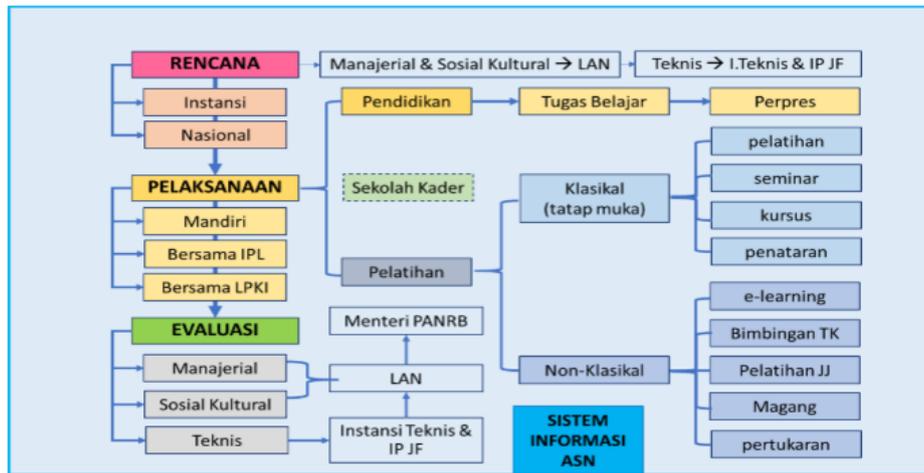
Pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari rule-based bureaucracy menuju vision and performance-based bureaucracy memerlukan ASN yang memiliki kompetensi sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan era globalisasi (Sumanti, 2018). Pemenuhan kompetensi digital menjadi kebutuhan sektor publik dalam menghadapi tantangan industri 4.0 menuju industri 5.0. Pemenuhan tersebut dilakukan dengan memasukkan pengembangan digital ke dalam proses bisnis sektor publik sehingga kompetensi digital ASN menjadi suatu keharusan dalam mendukung produktivitas kerja (Cahyarini & Samsara, 2021).

2) *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.*

Pengembangan kompetensi merupakan metode untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai agar dapat memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi (KemenPAN RB, 2020). Berdasarkan Peraturan LAN RI No.10 tahun 2018, pengembangan kompetensi dilakukan melalui tiga tahapan yaitu: penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan evaluasi pengembangan kompetensi.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi didapatkan melalui jalur pendidikan formal dan/atau pelatihan. Pengembangan kompetensi melalui jalur Pendidikan formal diberikan kepada ASN melalui pemberian tugas belajar dalam jenjang Pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan dilakukan melalui pelatihan klasikal maupun non klasikal.

Secara garis besar pengembangan kompetensi ASN dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Pengembangan Kompetensi ASN (Kementerian PAN RB, 2020)

Bentuk pelatihan klasikal antara lain pelatihan struktural kepemimpinan, pelatihan manajerial, pelatihan teknis, dan jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya. Pelatihan dengan metode ini dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Sulandari (2020), menjabarkan kelebihan dan kekurangan metode klasikal dalam pelaksanaan pelatihan. Kelebihannya antara lain peserta pelatihan menjadi lebih fokus dan serius, pengajar dapat mengendalikan/menguasai kelas secara penuh, serta hubungan emosional antara pengajar dengan peserta yang lebih dekat karena adanya interaksi langsung. Kekurangan dari metode klasikal adalah dibutuhkan sarana dan prasarana yang memadai diantaranya adalah ruang kelas, jumlah peserta yang terbatas sesuai dengan ketersediaan anggaran, tidak fleksibel dalam waktu pelaksanaan.

Bentuk pelatihan non klasikal diantaranya adalah: coaching, mentoring, e-learning, pelatihan jarak jauh, detasering, pembelajaran alam terbuka, benchmarking, pertukaran antara ASN dengan pegawai swasta/BUMN/BUMD, belajar mandiri, komunitas belajar, bimbingan tempat kerja, magang/praktik kerja, dan jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk non klasikal lainnya.

Menurut Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018, konsep definisi dari setiap jenis pengembangan kompetensi yang termasuk kedalam non klasikal yaitu:

- a. Coaching
- b. Pembimbingan peningkatan kinerja melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri.
- c. Mentoring
- d. Pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama.
- e. E-learning
- f. Pengembangan kompetensi PNS yang dilaksanakan dalam bentuk pelatihan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan peningkatan kinerja.
- g. Pelatihan Jarak Jauh

Proses pembelajaran secara terstruktur dengan dipandu oleh penyelenggaraan pelatihan secara jarak jauh.

- a. *Datasering (secondment)*
Penugasan/penempatan PNS pada suatu tempat untuk jangka waktu tertentu.
- b. Pembelajaran alam terbuka (*outbond*)
Pembelajaran melalui simulasi yang diarahkan agar PNS mampu:
 1. Menunjukkan potensi dalam membangun semangat kebersamaan memaknai kebajikan dan keberhasilan bagi diri dan orang lain.
 2. Memaknai pentingnya peran kerja sama, sinergi, dan keberhasilan bersama.
- c. Patok banding (*benchmarking*)
Kegiatan untuk mengembangkan kompetensi dengan cara membandingkan dan mengukur suatu kegiatan organisasi lain yang mempunyai karakteristik sejenis.
- d. Pertukaran PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah. Kesempatan kepada PNS untuk menduduki jabatan tertentu di sektor swasta sesuai dengan persyaratan kompetensi.
- e. Belajar mandiri (*self development*)
Upaya individu untuk mengembangkan kompetensinya melalui proses secara mandiri dengan memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia.
- f. Komunitas belajar/*community practises/networking*
Komunitas belajar adalah suatu perkumpulan beberapa orang yang memiliki tujuan saing menguntungkan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku sehingga mendorong terjadinya proses pembelajaran.
- g. Magang/praktik kerja
Proses pembelajaran untuk memperoleh dan menguasai keterampilan dengan melibatkan diri dalam proses pekerjaan tanpa atau dengan petunjuk orang yang sudah terampil dalam pekerjaan tersebut (*learning by doing*). Tempat magang adalah unit yang memiliki tugas dan fungsi yang relevan dengan bidang tugas pegawai magang/praktik kerja.

Metode non klasikal lainnya yang diterapkan di beberapa instansi yaitu coaching dan mentoring. Coaching dan mentoring adalah suatu bentuk bimbingan yang dilakukan antara pegawai pada titik tengah karir yang menjadi pembimbing dengan pegawai yang berada di awal karir sebagai yang dibimbing. Metode non klasikal lainnya yaitu magang/praktik kerja, dimana magang dapat diartikan sebagai suatu proses mempraktikkan pengetahuan dan keterampilan langsung bersentuhan dengan pelaksanaan kegiatan (Febriyanty, 2020). *On The Job Training* (OJT) dan *Blended Learning* dapat menurunkan kebutuhan anggaran untuk pengembangan kompetensi pegawai (Febrisoni, 2020).

3) Pengembangan Kompetensi ASN dan Peningkatan Kinerja

Armstrong (1998) dalam Mulyadi, et al. (2016), menyatakan bahwa ada beberapa aspek yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, yaitu:

- a. Faktor Individu. Faktor ini pada dasarnya bersifat melekat pada diri individu pegawai, namun ada pula yang dapat dibina dan dikedangkan secara optimal sehingga berdampak pada peningkatan kapasitas diri dan perbaikan organisasi. Faktor skill, knowledge, dan attitude merupakan contoh yang dapat diperbaiki baik melalui jalur formal maupun informal.

- b. Faktor Kepemimpinan. Faktor ini bergantung pada bagaimana seorang pemimpin melakukan pembinaan, pengarahan, berkomunikasi, atau memberikan dukungan akan berdampak pada perilaku kerja bawahannya.
- c. Faktor Tim. Kelompok kerja harus dapat dijadikan peluang atau manfaat untuk saling memperbaiki dan meningkatkan kompetensi, persainagn yang sehat serta perwujudan gagasan/ide yang dapat membawa organisasi ke arah yang lebih maju.
- d. Faktor Sistem, Sistem yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah fasilitas kerja, prosedur kerja, dan desain pekerjaan.
- e. Faktor Situasional. Faktor ini berkaitan dengan internal organisasi seperti budaya kerja dan faktor eksternal organisasi.

Berdasarkan penjabaran faktor-faktor tersebut dapat dikatakan bahwa peningkatan kinerja ASN sangat berdampak terhadap pencapaian output pemerintah yaitu memberikan pelayanan terbaik bagi Masyarakat. Peningkatan kinerja salah satunya dapat dilakukan melalui pengembangan dan peningkatan kompetensi ASN.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi yang dilakukan kepada ASN berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hasil penelitian Tambunan (2023) menunjukkan bahwa kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada dinas perpustakaan dan arsip Provinsi Sumatera Utara. Kompetensi dan pelatihan juga berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Jawab Barat (Mulyeni et al, 2023).

Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi ASN pada tingkat nasional dilakukan oleh LAN untuk kompetensi manajerial dan sosial kultural, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) pada instansi teknis untuk kompetensi teknis, dan PPK pada instansi pembina jabatan fungsional untuk kompetensi teknis bagi jabatan fungsional. Sedangkan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi ditetapkan oleh PPK instansi yang bersangkutan dan dievaluasi pelaksanaannya setiap tahunnya.

Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi di tingkat instansi dituangkan dalam dokumen *Human Capital Development Program (HCDP)*. Dokumen HCDP disusun dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Inventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS dalam organisasi;
- b. Verifikasi rencana pengembangan kompetensi; dan
- c. Validasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi.

Inventarisasi jenis kompetensi dilakukan guna mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi bagi setiap ASN. Proses inventarisasi ini dilakukan dengan memperhatikan dokumen Rencana Strategis (Renstra) Organisasi dan standar kompetensi jabatan. Dari proses inventarisasi tersebut akan menghasilkan jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dan jalur pengembangan kompetensinya.

Proses verifikasi rencana pengembangan kompetensi dilakukan dengan menganalisis dan memetakan jenis kompetensi yang akan dikembangkan. Proses ini harus memperhatikan kesesuaian jenis kompetensi yang akan dikembangkan, kesesuaian jalur pengembangan

kompetensi, pemenuhan 20 JP per tahun, ketersediaan anggaran dan rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Sedangkan proses validasi merupakan kegiatan pengesahan kebutuhan dan rencana pengembangan yang telah disusun sebelumnya. Validasi ini dilakukan terhadap kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi untuk anggaran tahun berikutnya.

Dengan adanya penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi di instansi masing-masing diharapkan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN menjadi lebih tepat guna dan tepat sasaran.

Dalam implemementasi di lapangan, tidak semua instansi pemerintah baik pusat maupun daerah memiliki dokumen perencanaan dan pengembangan kompetensi pegawai sehingga *gap* antara standar kompetensi suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai semakin besar, sehingga pengembangan kompetensi ASN dari sisi perencanaan menjadi tantangan tersendiri yang harus segera diselesaikan (Sumanti, 2018).

4) Pilihan Kebijakan

Pilihan kebijakan untuk menyelesaikan permasalahan dalam *policy paper* ini dipilih menggunakan kriteria yang dikembangkan oleh Eugene Bardach. Bardach (2012) dalam metode *Eightfold Path* menjelaskan bahwa terdapat empat kriteria yang dapat digunakan untuk menilai alternatif kebijakan, yaitu:

- a. *Technical Feasibility* (Kelayakan Teknis); Mengukur sejauh mana suatu kebijakan dapat diimplementasikan dari sudut pandang teknis, ketersediaan teknologi, infrastruktur dan kemampuan untuk menerapkan Solusi yang diusulkan.
- b. *Economic and Financial Possibility* (Kelayakan Ekonomi dan Keuangan); Kriteria ini menilai sejauh mana kebijakan dapat didanai dan berkelanjutan secara ekonomi, mencakup sumber pendanaan, dan dampak ekonomi jangka Panjang dari kebijakan tersebut.
- c. *Political Viability* (Kelayakan Politik); Kriteria ini mengukur sejauh mana kebijakan dapat diterima dan didukung oleh pemangku kepentingan politik, termasuk Pemerintah, legislatif, dan Masyarakat.
- d. *Administrative Operability* (Operasional Administratif); Menilai kemampuan administratif dan manajerial untuk mengimplementasikan kebijakan.

Pilihan kebijakan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dalam *policy paper* ini yaitu:

- a. Perubahan kurikulum pengembangan kompetensi metode klasikal dengan pemanfaatan teknologi informasi.
Kebijakan ini bertujuan untuk memberikan dasar perubahan kurikulum metode klasikal agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kompetensi ASN dalam hal adaptasi teknologi. Metode klasikal tetap relevan dalam situasi tertentu, terutama pelatihan yang membutuhkan interaksi langsung.
- b. Peraturan LAN terkait pedoman dan standar pelaksanaan pelatihan non klasikal pada Lembaga pelatihan Pemerintah.
Kebijakan ini bertujuan untuk memberikan dasar hukum, pedoman teknis serta SOP dalam pelaksanaan pelatihan non klasikal. Perubahan paradigma pelatihan dari klasikal menjadi non klasikal penting untuk dilakukan dalam menjawab tantangan pengembangan kompetensi ASN agar sesuai dengan kebutuhan.

Hasil analisis alternatif kebijakan menggunakan kriteria yang sudah ditetapkan adalah sebagai berikut:

a. *Technical Feasibility*

1. Alternatif 1

Secara teknis, dengan teknologi yang ada saat ini sangat mungkin untuk dilakukan. Namun metode pelatihan ini menuntut aksesibilitas yang tinggi dimana peserta harus datang ke lokasi pelatihan. Media pelatihan yaitu secara tatap muka bagi sebagian pegawai lebih bisa diterima daripada media online (Fadillah et al., 2019). Dari sisi pencapaian tujuan, alternatif ini belum bisa dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja pegawai karena jumlah pegawai yang bisa mengikuti pengembangan kompetensi masih terbatas dan tidak bersifat masif.

2. Alternatif 2

Penggunaan metode non klasikal pada praktek lapangannya memiliki beberapa kelemahan diantaranya adalah membutuhkan jaringan internet yang stabil dan kuota internet lebih banyak. Namun dengan pengembangan metode pembelajaran jarak jauh peserta bisa mengikuti pelatihan dan mengakses materi dari mana saja. Selain itu, jumlah peserta diklat menjadi tak terbatas karena siapa saja bisa mengikuti diklat yang disediakan. Dengan pemanfaatan teknologi tersebut, ASN dapat meningkatkan kompetensi digital dan adaptasi terhadap teknologi yang berkembang saat ini. Implementasi metode non klasikal dalam pelatihan terbukti efektif digunakan untuk meningkatkan pemahaman peserta terhadap mata pelatihan (Rahman et al., 2020).

Pendekatan non klasikal meningkatkan kemampuan berfikir ASN menjadi lebih kritis, meningkatkan potensi diri dan lebih inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. *Economic/Financial Possibility*

1. Alternatif 1

Mebutuhkan anggaran yang cukup banyak, karena terdapat beberapa rincian pembiayaan baik untuk fasilitas, pengajar, bahkan uang saku peserta pelatihan.

2. Alternatif 2

Mebutuhkan anggaran yang lebih sedikit, karena terdapat beberapa rincian pembiayaan seperti sewa tempat pelatihan, transport serta uang saku peserta yang biasanya perlu disediakan anggaran, pada pelatihan non klasikal tidak perlu disediakan. Penyelenggaraan pelatihan non klasikal secara signifikan dapat menghemat anggaran pelatihan dan meningkatkan jumlah pegawai yang diikuti dalam pelatihan (Rahmadina et al., 2021).

c. *Political Viability*

1. Alternatif 1

Metode pelatihan secara klasikal lebih diterima oleh peserta diklat karena sudah terbiasa dan lebih mudah dilakukan. Hubungan antara pengajar dan peserta diklat secara emosional lebih erat karena adanya interaksi langsung secara tatap muka (Sulandari, 2020).

2. Alternatif 2

Metode pelatihan secara non klasikal sedikit lebih sulit diterima oleh sebagian ASN yang berusia diatas 35 tahun. Namun jika melihat demografi ASN pada tahun 2023 dimana ASN di dominasi oleh gen Y, maka metode non klasikal akan lebih diminati dan menjadi tantangan tersendiri. Metode non klasikal seperti coaching dan mentoring yang memiliki keuntungan yaitu adanya transfer ilmu antar pegawai dalam organisasi sehingga terjadi pengembangan kompetensi pegawai (Mathis & Jackson, 2022). Dari sisi pengajar, penggunaan metode online memberikan tambahan tugas seperti membuat bahan aja, bahan tayang, rencana pembelajaran, video, dan waktu untuk menanggapi pertanyaan dari peserta melalui chat room diluar jadwal pelatihan.

d. *Administrative Operability*

1. Alternatif 1

Mebutuhkan sumber daya yang banyak baik dari sisi SDM khususnya pengajar dan penyelenggara diklat, fasilitas, dan waktu. Pemerintah harus menyediakan sumber daya yang banyak untuk memenuhi kebutuhan pelaksanaan pengembangan kompetensi.

2. Alternatif 2

Tidak membutuhkan sumber daya yang banyak baik dari sisi SDM khususnya pengajar dan penyelenggara diklat, fasilitas, dan waktu. Pelatihan non klasikal memberikan waktu yang lebih fleksibel untuk mempelajari materi diklat sehingga pelatihan tetap bisa diikuti meskipun beban pekerjaan sedang banyak (Munajatisari, 2014). Salah satu kelemahan adalah proses kolaborasi dan integrasi khususnya instansi lainnya yang masih belum membudaya di kalangan ASN sehingga penggunaan metode non klasikal seperti magang dan pertukaran PNS masih belum mendapatkan respon positif baik dari BUMN/BUMD, pihak swasta, maupun instansi pemerintahan lainnya

Berdasarkan hasil analisis diatas, berikut penilaian terhadap setiap alternatif kebijakan:

Tabel 3.
Penilaian Alternatif Kebijakan Berdasarkan Kriteria yang Sudah Ditetapkan

Kebijakan	Technical Feasibility	Economic/ Financial Possibility	Political Viability	Administrative Operability	Total Skor
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Perubahan kurikulum pengembangan kompetensi metode klasikal dengan pemanfaatan teknologi informasi	4	2	4	3	13
Peraturan LAN terkait pedoman dan standar pelaksanaan pelatihan non klasikal pada Lembaga pelatihan Pemerintah	5	5	5	5	20

Sumber: Hasil Analisis, 2024

Catatan: skala 1=sangat rendah, 5=sangat tinggi

Berdasarkan hasil penilaian alternatif kebijakan berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan, maka kebijakan membuat Peraturan Lembaga Administrasi Negara terkait pedoman dan standar pelatihan non klasikal pada lembaga pelatihan Pemerintah menjadi rekomendasi kebijakan terpilih.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Sasaran peningkatan sumber daya manusia yang tercantum dalam RPJPN 2025-2045 menjadi tolak ukur pentingnya peningkatan kualitas dan kompetensi SDM di Indonesia agar dapat bersaing secara internasional. ASN selaku SDM pemerintahan yang memegang peranan penting dalam hal kualitas pelayanan pemerintah terhadap pemerintah senantiasa dituntut untuk memnerikan pelayanan yang cepat, mudah dan terjangkau bagi masyarakat.

Di era kemajuan teknologi dan tantangan industri 4.0 menuju industri 5.0 menuntut ASN memiliki kinerja tinggi dan adaptif terhadap kemajuan teknologi. Sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tidak hanya sesuai dengan harapan masyarakat namun juga telah menggunakan teknologi terkini. Beberapa penelitian membuktikan bahwa peningkatan kinerja pemerintah melalui peningkatan kinerja ASN sangat dipengaruhi oleh peningkatan kompetensi ASN tersebut. Sehingga pengembangan kompetensi ASN menjadi agenda penting yang harus dilakukan.

Peran pemerintah dalam peningkatan kompetensi ASN menjadi sangat penting. Peran tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk memberikan sarana dan prasarana serta anggaran yang memadai. Berdasarkan hasil analisis kebijakan, rekomendasi kebijakan yang perlu dilakukan oleh Pemerintah adalah membuat Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) terkait pedoman dan standar pelatihan non klasikal pada lembaga pelatihan Pemerintah. LAN sebagai Lembaga Pemerintah yang memiliki tugas dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN dan sebagai Pembina Lembaga diklat Pemerintah harus mulai mengembangkan metode non klasikal sebagai metode utama dalam pengembangan kompetensi ASN. Metode non klasikal perlu dikembangkan seiring dengan perkembangan teknologi informasi serta keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh pemerintah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa metode pengembangan kompetensi non klasikal memiliki keunggulan dalam hal efisiensi, efektivitas dan adaptasi teknologi. Metode ini juga sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi ASN terintegrasi dengan pekerjaan, serta terhubung dengan pegawai ASN lain lintas Instansi Pemerintah maupun dengan pihak terkait.

Kualitas dan keberlangsungan penggunaan metode non klasikal perlu ditingkatkan sehingga dapat secara efektif melengkapi pembelajaran klasikal (Rahman et al., 2020). Peningkatan kualitas metode non klasikal dapat dicapai dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Reformasi kurikulum pelatihan melalui penetapan SOP pelatihan di pusdiklat yang dimiliki oleh Kementerian/Lembaga: Mengintegrasikan modul pengembangan keterampilan adaptif dan manajemen perubahan dalam kurikulum pelatihan ASN.
- b. Pengembangan platform pembelajaran digital: Membangun platform online yang menyediakan akses terhadap materi pelatihan dan sumber daya pendukung lainnya.
- c. Pengenalan sistem penghargaan berbasis kinerja: Mendorong motivasi dan insentif bagi ASN yang berhasil menerapkan keterampilan adaptif dan inovatif dalam pelayanan publik.
- d. Pengembangan jaringan komunitas pembelajaran: Membentuk komunitas belajar yang memfasilitasi pertukaran pengalaman dan praktik terbaik di antara ASN.

Pendekatan non-klasikal dalam pengembangan kompetensi ASN merupakan langkah progresif untuk meningkatkan adaptabilitas, inovasi, dan kinerja ASN dalam pelayanan publik. Dengan mengimplementasikan strategi ini, diharapkan bahwa ASN akan lebih siap menghadapi tantangan masa depan dan memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan pembangunan nasional.

REFERENSI

- Aswal, M. (2024). Kebijakan Pengembangan Infrastruktur dan Manajemen Umum Untuk Mengatasi Kemacetan di Kota Bandung. *Jurnal Teknologi Ramah Lingkungan*, 8(2), 200-216
- Badan Pusat Statistik, Bappenas, UNFPA. (2023). Proyeksi Penduduk Indonesia 2020-2050 Hasil Sensus Penduduk 2020
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester II 2023
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). Laporan Kinerja 2023
- Bardach, E. (2012). A Practical Guide for Policy Analysis – The Eightfold Path to More Effective Problem Solving, Fourth Edition, Sage, Los Angeles
- Cahyarini, R. B., Samsara, Ladiatno. (2021). The Challenges of Digital Competency Impelementation Towards World-Class Bureaucracy. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(2), 259-274
- Dessler, G. (2017). Human Resource Management. Pearson Education Limited, Inc.
- Fachriyah, A., Wijayanti, Y, K. (2021). The Effect of Competency, Compensation and Work Discipline on Employee Performance in Service Division PT. United Motors Center Suzuki Surabaya. *Journal of Applied Management and Business*, 2 (1), 31-40
- Fadillah, I. M., Dewi, S. (2019). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Teknis Berbasis E-Learning (Study Kasus Penyelenggaraan Management of Training)
- Faozan, H. (2018). Perubahan Paradigma Pengembangan Kompetensi Menuju Smart ASN. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara*, 8(2), 22-40
- Febrianty, F. (2020). Kepemimpinan & Prilaku Organisasi Konsep Dan Perkembangan. Bandung: Widina Bhakti Persada
- Hari, Yeni. (2021). Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Pedagogik, dan Kinerja Guru Terhadap Prestasi Kerja Guru SD Negeri di Kecamatan Banggae Kabupaten Majene. *Journal of Management Scinece (JMS)*, 2(2)
- Heri., Andayani, F. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bidang Kepemudaan Dinas Penuda dan Olahraga Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah "Neo Politea" FISIP Universitas Al-Ghifari*, 1(2), 17-29
- <https://data.ombudsman.go.id/>
- https://www.kompas.id/baca/kompas_multimedia/dunia-yang-semakin-sesak (diakses tanggal 20 Agustus 2024)
- Jalinus, N., Nabawi, A., & Mardin, A. (2017). The Seven Steps of Project Based Learning Model to Enhance Productive Competences of Vocational Students
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Arah Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN
- Lembaga Administrasi Negara. (2021). Laporan Kinerja LAN 2020
- Lembaga Administrasi Negara. (2022). Laporan Kinerja LAN 2021

- Lembaga Administrasi Negara. (2022). Laporan Kinerja LAN 2022
- Lembaga Administrasi Negara. (2023). Laporan Kinerja LAN 2022
- Lembaga Administrasi Negara. (2024). Laporan Kinerja LAN 2023
- Mathis, Robert, John Jackson. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku 2, PT. Salemba Emban Patria. Jakarta
- Maulia, Funna., (2021). Analysis of Factors Affecting Employee Performance in the Ministry of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia: Competency as a Moderating Variable. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 56 (2), 156-172
- Mulyadi, Deddy. (2016). Administrasi Publik Untuk Pelayanan Publik. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Mulyeni, Sri., Dermawan, D., Nurdyansah, D. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Aparatur Sipil Negara Terhadap Prestasi Kerja Pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 122-128
- Munajatisari, R. (2014). Analisis Efektivitas Metode Pelatihan Klasikal dan E-Learning. *Jurnal Administasi Bisnis*, 10(2), 173-185
- Nurasniar, W. A. (2021). Employee Performance Improvement Through Competence and Organizational Culture with Work Motivation as A Mediation Variable. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(2), 121–131. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i2.1743>
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
- Ramadhan, Muhammad. (2021). Metode Penelitian. Cipta Media Nusantara
- Rahman, M. A., Amarullah, R., & Hidayah, K. (2020). Evaluasi Penerapan Model Pembelajaran E-Learning pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(1), 101–116. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i1.656>
- Rakhmadina, D., & Setyanungrum, D. (2021). Dampak E-Learning Terhadap Anggaran Pelatihan Kementerian Keuangan. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 4(1), 14-32
- Soewito, D., Kusmayadi, K., Andarie, A. (2017) Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pada Kantor Kelurahan Sempaja Selatan Kecamatan Samarinda Utara. *FisiPublik: Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 2(1), 45-58
- Sulandari. (2020). Analisis Terhadap Metoda Pembelajaran Klasikal dan Metoda Pembelajaran E-Learning di Lingkungan BADIKLAT KEMHAN: *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(1), 176-187
- Sumanti, R. (2018). Developing The Competence Of Civil Servants: Challenges And Opportunities. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(2)
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara