



MODUL

PELATIHAN FUNGSIONAL ANALIS HUKUM AHLI PERTAMA



PERKEMBANGAN DAN TUNTUTAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA

Penulis:

Suko Prayitno, S.H.,M.H.
Ma'mun, Bc.I.P.,S.H.,M.H.



**KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA HUKUM DAN HAM
PUSAT PENGEMBANGAN DIKLAT FUNGSIONAL DAN HAM
DEPOK, 2022**



MODUL
PELATIHAN FUNGSIONAL
ANALIS HUKUM AHLI PERTAMA

PERKEMBANGAN DAN TUNTUTAN
KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA

Penulis:

Suko Prayitno, S.H.,M.H.

Ma'mun, Bc.I.P.,S.H.,M.H.

Editor:

Ema Retnoningrum



BPSDM KUMHAM PRESS

**MODUL PELATIHAN FUNGSIONAL ANALIS HUKUM AHLI PERTAMA
PERKEMBANGAN DAN TUNTUTAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA**

Penulis:

Suko Prayitno, S.H.,M.H.
Ma'mun, Bc.I.P.,S.H.,M.H.

ISBN : 978-623-0000-00-0

Editor :

Ema Retnoningrum

Penyunting :

Dr. Asep Kurnia

Desain Sampul dan Tata Letak :

Sopi Ahyar

Penerbit :

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

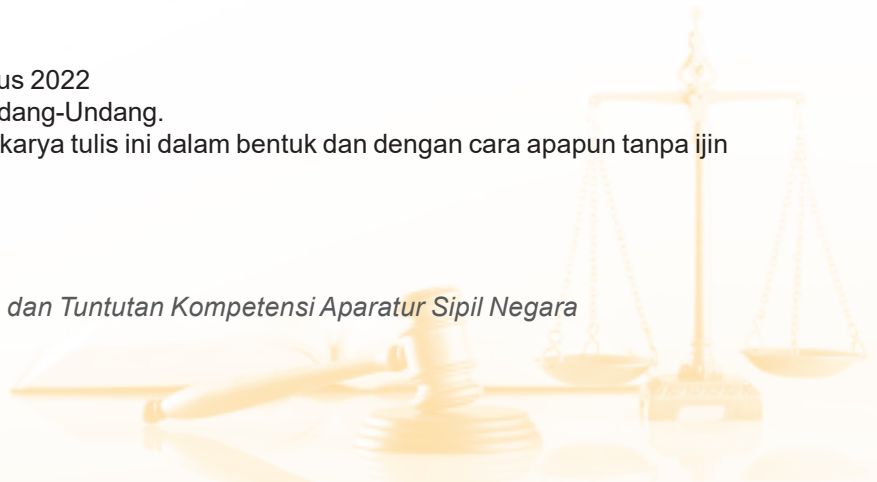
Distributor Tunggal :

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

Cetakan Pertama, Agustus 2022

Hak Cipta © dilindungi Undang-Undang.

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

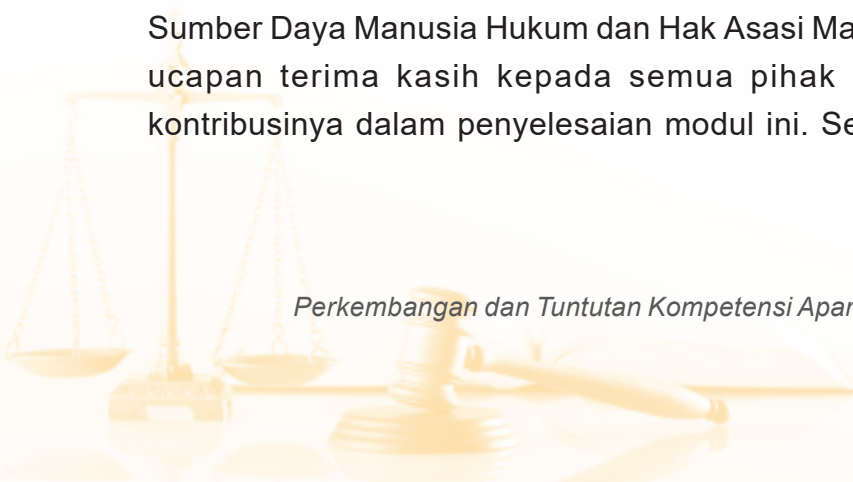


KATA SAMBUTAN

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya Modul Pelatihan Fungsional Analis Hukum Ahli Pertama telah terselesaikan tepat waktu. Modul ini merupakan upaya yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM dalam rangka memenuhi kompetensi yang dibutuhkan oleh Fungsional Analis Hukum Pertama, guna meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Modul Pelatihan Fungsional Analis Hukum Ahli Pertama ini merupakan strategi pendokumentasian *tacit* dan *explicit knowledge* yang merupakan bagian dari aset intelektual organisasi sehingga keberadaannya diharapkan dapat mendukung proses pembelajaran peserta secara mandiri, pengayaan materi pelatihan dan peningkatan kemampuan organisasi dalam konteks pengembangan kompetensi yang terintegrasi (*Corporate University*) dengan pengembangan karir.

Modul Pelatihan Fungsional Analis Hukum Ahli Pertama dapat menjadi sumber belajar guna memenuhi hak dan kewajiban pengembangan kompetensi paling sedikit 20 Jam Pelajaran (JP) dalam 1 tahun bagi setiap pegawai. Hal ini sebagai implementasi amanat Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam kesempatan ini, kami atas nama Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak atas dukungan dan kontribusinya dalam penyelesaian modul ini. Segala kritik dan saran



sangat kami harapkan guna peningkatan kualitas Modul pada Pelatihan Fungsional Analisis Hukum Pertama ini. Semoga modul ini dapat berkontribusi positif bagi para pembelajar.

Selamat Membaca. Salam Pembelajar.

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



Ditandatangani secara elektronik oleh :

Dr. Asep Kurnia

NIP. 19661119 198603 1 001

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



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya yang tak terhingga, sehingga Pusat Pengembangan Pelatihan Fungsional dan HAM Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia dapat menyelesaikan Penyusunan modul yang berjudul *Perkembangan dan Tuntutan Kompetensi Aparatur Sipil Negara* ini sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Dengan perkembangan kondisi hukum dan sosial di Indonesia, menuntut Jabatan Fungsional Analis Hukum untuk dapat meningkatkan kompetensi dan saling bersinergitas. Oleh sebab itu diperlukan bahan ajar yang antara modul satu dengan yang lain saling berkaitan agar tujuan dari pembelajaran dapat meningkatkan kompetensi Pejabat Fungsional Analis Hukum.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kami sampaikan kepada para nara sumber yang telah membantu dan membimbing dalam penyusunan modul ini. Kami menyadari sepenuhnya bahwa modul ini masih jauh dari kesempurnaan, kritik dan Saran serta partisipasi dari berbagai pihak sangatlah besar untuk perbaikan modul ini.

Akhirnya kami berharap modul ini dapat bermanfaat dan dapat memberi kontribusi dalam meningkatkan kompetensi Fungsional Analis Hukum Pertama.

Depok, Agustus 2022
Kepala Pusat Pengembangan Diklat
Fungsional dan HAM,

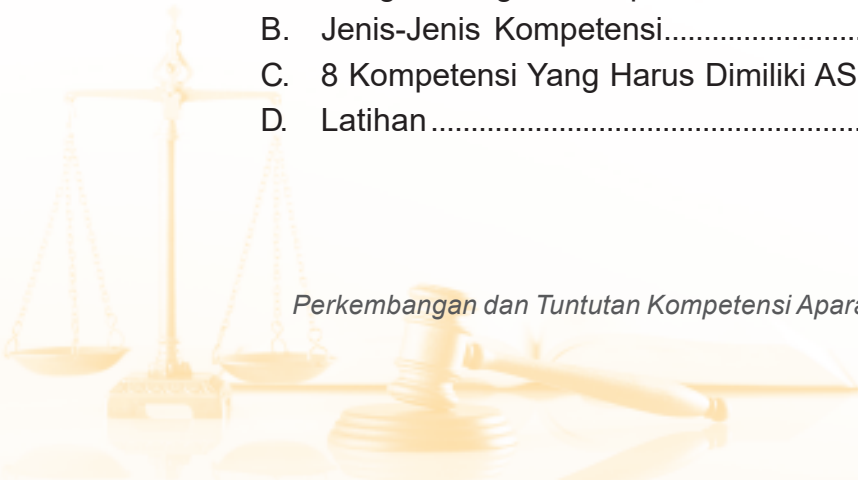


Ditandatangani secara elektronik oleh :

Dr. Ilham Djaya, S.H., M.H., M.Pd
NIP. 196412201991031002

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA SAMBUTAN	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	4
C. Manfaat Modul	4
D. Tujuan Pembelajaran	4
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	5
F. Petunjuk Penggunaan Modul	5
BAB II PENGANTAR KOMPETENSI.....	7
A. Pengertian Kompetensi	7
B. Tujuan Kompetensi	10
C. Manfaat Kompetensi.....	11
D. Latihan	12
E. Rangkuman	12
F. Evaluasi	13
G. Umpan Balik	13
BAB III PENGEMBANGAN DAN JENIS KOMPETENSI	15
A. Pengembangan Kompetensi	15
B. Jenis-Jenis Kompetensi.....	16
C. 8 Kompetensi Yang Harus Dimiliki ASN	20
D. Latihan	31



E. Rangkuman	31
F. Evaluasi	32
G. Umpan Balik	32
BAB IV PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN.....	33
A. Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN	33
B. Implementasi Pengembangan Kompetensi ASN	41
C. Studi Kasus	43
D. Latihan	43
E. Rangkuman	44
F. Evaluasi	44
G. Umpan Balik	44
BAB V PENUTUP.....	45
A. Simpulan	45
B. Tindak Lanjut	46
KUNCI JAWABAN	47
A. Evaluasi Bab II	47
B. Evaluasi Bab III	47
C. Evaluasi Bab IV	48
DAFTAR PUSTAKA.....	49



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Model Learning Development 70:20:10	40



BAB I

PENDAHULUAN

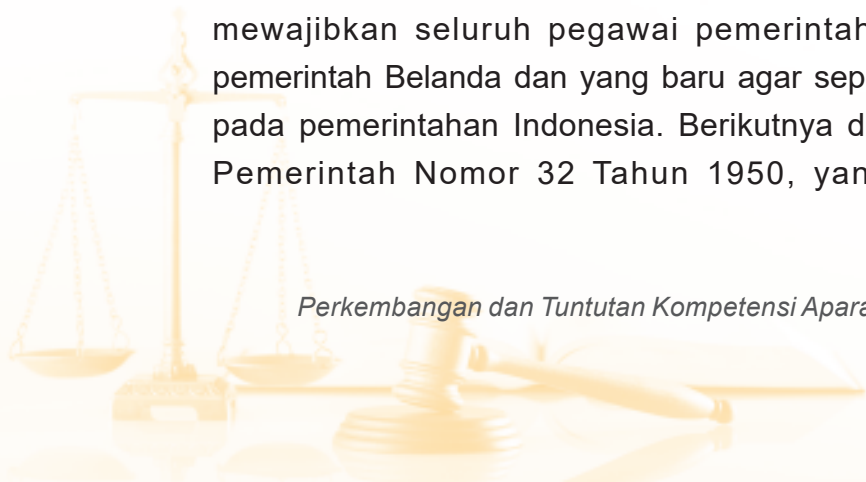
Bab ini akan membahas tentang latar belakang, Deskripsi singkat, manfaat modul, tujuan Pembelajaran, materi pokok dan sub materi pokok serta petunjuk penggunaan modul.

A. Latar Belakang

Keberadaan ASN tidak terlepas dari pegawai pemerintahan Belanda pada zaman penjajahan Belanda sebelum tahun 1945 yang bernama Ambtenarmenjadi cikal bakal pegawai negeri setelah Indonesia merdeka tahun 1945. Karena diatur oleh pemerintahan Belanda, maka pengelolaannya semata-mata untuk kepentingan pemerintah kolonial yang mengepankan kekuasaan, sehingga yang mendapatkan kesempatan berkembang adalah orang yang sangat loyal kepada pemerintahan kolonial.

Setelah Indonesia merdeka tahun 1945 pegawai pemerintahan Belanda, dialih tugaskan menjadi pegawai pemerintah Republik Indonesia, karena orang ini yang sudah terlatih dan berpengalaman di Birokrasi.

Upaya untuk membina pegawai pemerintah terus dilakukan, sehingga pada tanggal 25 September 1945 dibentuk Komite Nasional Indonesia Pusat (KNIP) dengan ketua Kasman Singodinerjo, yang mewajibkan seluruh pegawai pemerintah yang berasal dari pemerintah Belanda dan yang baru agar sepenuh loyal dan patuh pada pemerintahan Indonesia. Berikutnya dikeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1950, yang mengamanatkan



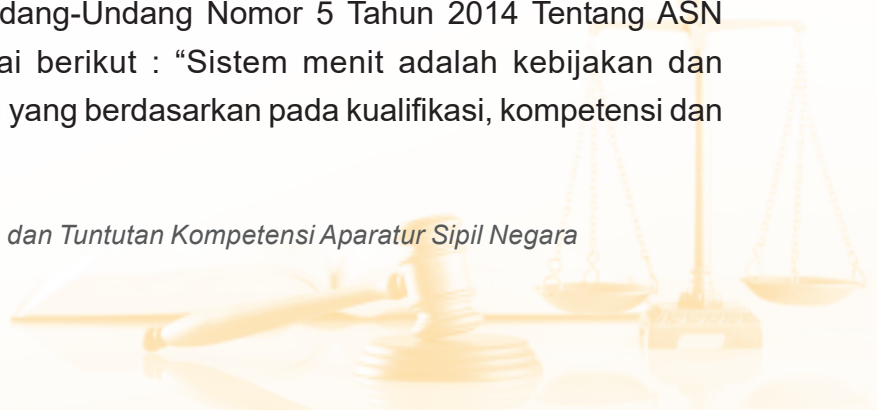
pembentukan kantor urusan kepegawaian/ yang berada dibawah Perdana Menteri.

Karena masih suasana pembentukkan Negara dan Pemerintahan, yaitu adanya persaingan antara Partai Politik, maka pegawai pemerintahan loyalitasnya ganda ; yaitu loyalitas kepada pemerintah dan loyalitas kepada partai tempat Menteri berasal, sehingga pada tahun 1966 dibentuk Tim Pembantu Presiden untuk penertiban aparatur Negara dan administrasi pemerintahan.

Adanya intervensi Partai maka sistim pembinaan kariernya banyak diwarnai intervensi partai yang berada dalam kekuasaan/asal partai menterinya.

Pada tanggal 29 November 1971 dibentuk Korps Pegawai Republik Indonesia (KORPRI), sebagai upaya penyatuan dan netralitas, meskipun akhirnya saat itu KORPRI banyak didominasi partai penguasa

Pembinaan pegawai pemerintah terus dilakukan dengan keluarnya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang kemudian dirubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, yang mulai menggunakan gabungan sistem karier dan sistem merit dalam pembinaan kepegawaian. Berikutnya lahir Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1914 Tentang Aparatur Sipil Negara yang merubah Nomenklatur Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) dan system kariernya menggunakan system merit yang menurut Pasal 1 (22) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN berbunyi sebagai berikut : “Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan



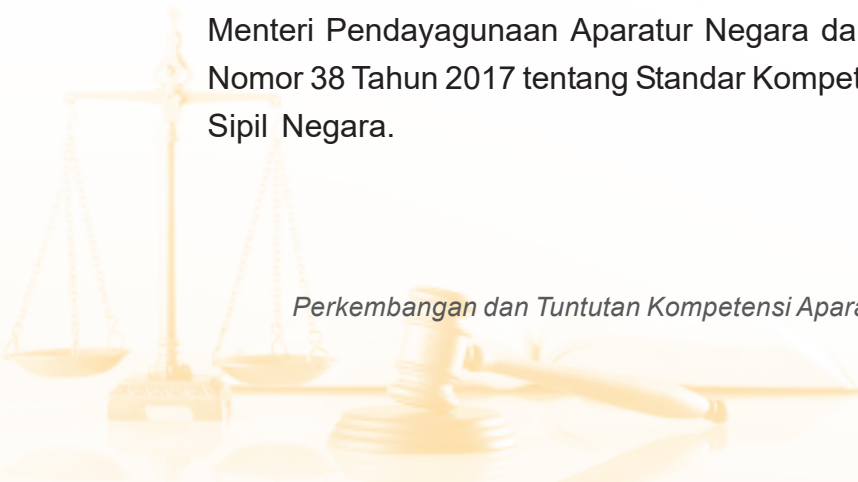
kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa, memberdakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Dalam Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 68 (1 dan 2) menyebutkan bahwa: PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu. Pengangkatan dalam jabatan ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai. Begitu pula dalam Pasal 47 Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil tepatnya berbunyi bahwa Jabatan ASN terdiri dari:

1. Jabatan Administrasi (Administrator, Pengawas dan Pelaksana)
2. Jabatan Fungsional Keahlian (Pratama, Muda, Madya dan Utama), dan
3. Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT Pratama, JPT Madya, JPT Utama)

Sedangkan dalam pasal 54 berbunyi: PNS memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya yang mana dimaksudkan agar seluruh jabatan yang telah disebutkan dalam pasal 47 tadi memenuhi unsur yang ditetapkan di dalam pasal 54 PP Nomor 11 tahun 2017.

Oleh sebab itu maka Kementerian PAN-RB menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.



B. Deskripsi Singkat

Modul ini membekali peserta pelatihan fungsional analis Hukum Ahli Pertama untuk mendapatkan pemahaman tentang pengertian kompetensi, tujuan kompetensi, manfaat kompetensi, pengembangan kompetensi, jenis-jenis kompetensi, 8 Kompetensi yang harus dimiliki ASN Kemenkumham, kebutuhan pengembangan kompetensi ASN dan implementasi pengembangan kompetensi ASN Kemenkumham.

C. Manfaat Modul

Modul ini membekali fungsional Analis Hukum Ahli Pertama mampu menjelaskan perkembangan tuntutan kompetensi dan profesi ASN, khususnya sebagai pegawai analis hukum.

D. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Setelah mempelajari modul ini peserta diharapkan mampu menjelaskan perkembangan dan tuntutan kompetensi ASN.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari modul Perkembangan Dan Tuntutan Kompetensi Aparatur Sipil Negara ini peserta diharapkan dapat:

- a. menerangkan pengantar kompetensi;
- b. menjelaskan pengembangan dan jenis kompetensi; dan
- c. menjelaskan pengembangan kompetensi ASN.



E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Materi Pokok dan Sub Materi Pokok yang disajikan dalam modul ini terdiri dari:

1. Pengantar Kompetensi
 - a. Pengertian Kompetensi
 - b. Tujuan Kompetensi
 - c. Manfaat Kompetensi
2. Pengembangan dan Jenis Kompetensi
 - a. Pengembangan Kompetensi
 - b. Jenis-jenis Kompetensi
 - c. 8 Kompetensi yang harus dimiliki ASN Kemenkumham
3. Pengembangan Kompetensi ASN
 - a. Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN
 - b. Implementasi Pengembangan Kompetensi ASN
 - c. Studi Kasus

F. Petunjuk Penggunaan Modul

1. Bacalah secara cermat, dan pelajari tujuan pembelajaran dan indikator hasil belajar yang tertulis pada setiap awal bab, karena indikator belajar memberikan tujuan dan arah. Indikator belajar menetapkan apa yang harus Anda capai.
2. Peserta pelatihan harus mempelajari bab secara berurutan dari mulai dari Pengantar Kompetensi, Jenis Kompetensi, dan Pengembangan Kompetensi ASN.

3. Pahami setiap penjelasan dan kerjakan latihan yang terdapat pada modul. Apabila masih terdapat hal-hal yang belum dimengerti maka dapat dikonsultasikan kepada instruktur.
4. Anda disarankan mempelajari bahan-bahan dari sumber lain, seperti yang tertera pada Daftar Pustaka pada akhir modul ini, dan jangan segan-segan bertanya kepada siapa saja yang mempunyai kompetensi dalam teknik penggunaan alat pendukung.

Baiklah, selamat belajar! Semoga Anda sukses menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diuraikan dalam mata pelatihan ini, sebagai upaya untuk meningkatkan tugas-tugas analisis hukum secara baik.



BAB II

PENGANTAR KOMPETENSI

Setelah membaca bab ini, peserta diharapkan dapat menerangkan pengantar kompetensi

Bab ini akan membahas tentang pengertian, manfaat, serta tujuan kompetensi sebagai bagian utama dari modul Perkembangan dan Tuntutan Kompetensi ASN.

A. Pengertian Kompetensi

Secara etimologis kata “kompetensi” diadaptasi dari bahasa Inggris, yaitu “*competence*” atau “*competency*” yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Sehingga pengertian kompetensi adalah gabungan antara pengetahuan, keterampilan dan atribut kepribadian seseorang sehingga meningkatkan kinerjanya dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasinya.

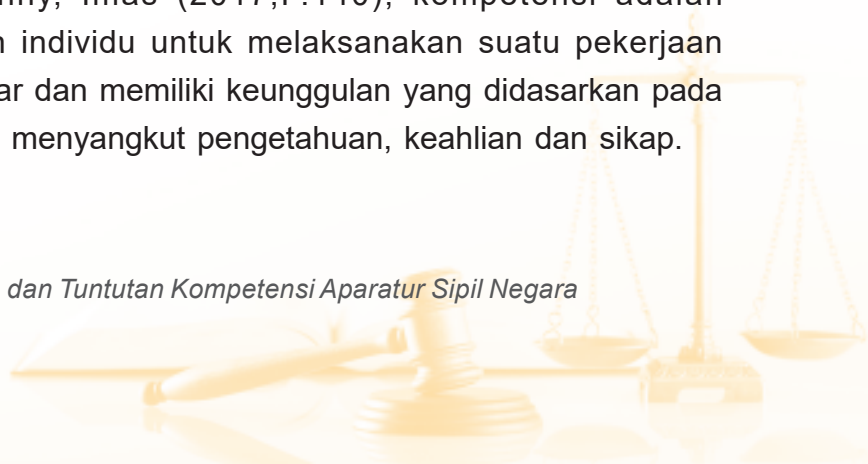
Berdasar pada arti etimologis kompetensi diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.

Sebenarnya, apa yang dimaksud dengan kompetensi (*competency*)? Secara umum, pengertian kompetensi adalah suatu kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas di bidang tertentu, sesuai dengan jabatan yang disandangnya.

Pendapat lain mengatakan arti kompetensi adalah suatu keterampilan, pengetahuan, sikap dasar, dan nilai yang terdapat dalam diri seseorang yang tercermin dari kemampuan berpikir dan bertindak secara konsisten. Dengan kata lain, kompetensi tidak hanya tentang pengetahuan atau kemampuan seseorang, namun kemauan melakukan apa yang diketahui sehingga menghasilkan manfaat.

Agar lebih memahami apa arti kompetensi, maka kita dapat merujuk pada pendapat para ahli berikut ini:

1. *Stephen Robbin (2007:38)*, kompetensi adalah suatu kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan tersebut ditentukan oleh faktor intelektual dan fisik.
2. Van Looy, Van Dierdonck, dan Gemmel (1998:212), kompetensi adalah suatu karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektivitas performa, yang dapat dilihat dari perilaku, cara berpikir, dan gaya bertindak.
3. Sedarmayanti, kompetensi adalah suatu karakteristik yang mendasari seseorang dan berhubungan dengan efektivitas kinerja individu dalam melakukan pekerjaannya.
4. Anwar Prabu Mangkunegara, kompetensi adalah suatu faktor mendasar yang ada pada seseorang yang memiliki kemampuan lebih dan membuatnya berbeda dengan orang lain dengan kemampuan rata-rata.
5. Emron, Yohny, Imas (2017,P.140), kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap.



Dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, maka Aparatur Sipil Negara harus memiliki kompetensi sesuai dengan Standar Kompetensi Jabatan yang dipersyaratkan.

Aparatur Sipil Negara yang kompeten adalah yang minimal dapat memenuhi Standar Kompetensi Jabatannya. Aparatur Sipil Negara dituntut memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan fungsinya di instansi masing-masing. Kompetensi Aparatur Sipil Negara adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Aparatur Sipil Negara, berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap perilaku (*attitude*) yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Aparatur Sipil Negara tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Selain sebagai kewajiban, kompetensi merupakan bagian dari pengembangan karir aparatur.

Dalam Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014, Pasal 69, disebutkan bahwa pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Kompetensi sebagaimana dimaksud meliputi kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural.

Pasal 1 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, menerangkan bahwa:

1. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan.

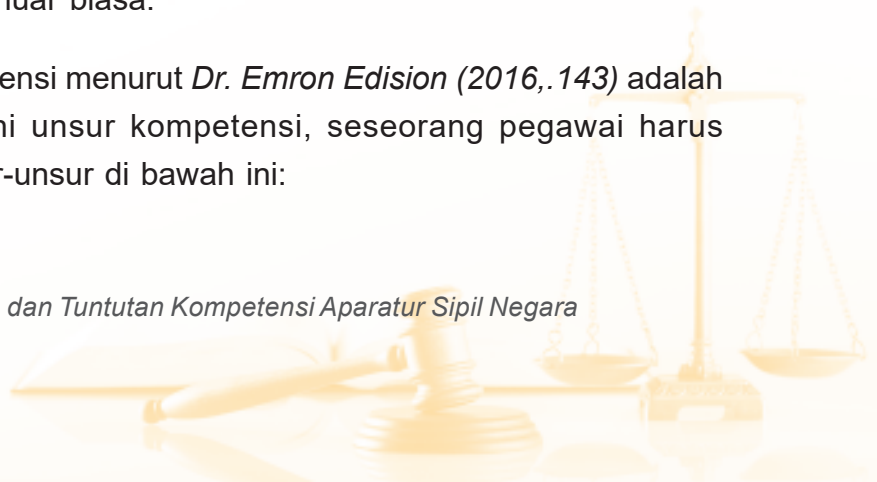
2. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
3. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait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

B. Tujuan Kompetensi

Tujuan Kompetensi sangat penting bagi sebuah organisasi yang mengelola Sumber Daya Manusia. Penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan pembentukan pekerjaan (*Hutapea dan Nurianna, 2008*).

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan organisasi, besar kecilnya organisasi, tingkat level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

Indikator kompetensi menurut *Dr. Emron Edision (2016,.143)* adalah untuk memenuhi unsur kompetensi, seseorang pegawai harus memenuhi unsur-unsur di bawah ini:



1. Pengetahuan

Memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan, memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan.

2. Keahlian

Memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani, memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah, memiliki kemampuan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi.

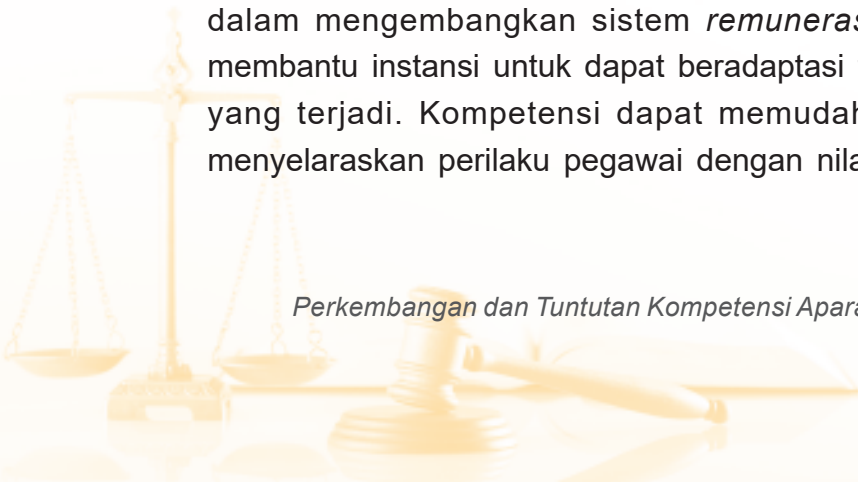
3. Sikap

Memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja, memiliki keramahan dan kesopanan dalam melaksanakan pekerjaan dan serius menangani setiap keluhan-keluhan pasien.

C. Manfaat Kompetensi

Kompetensi individu memiliki peranan yang sangat penting dalam efektivitas pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan atau profesinya. Menurut *Edy Sutrisno* (2010), perusahaan-perusahaan besar menggunakan kompetensi sebagai dasar dalam merekrut tenaga kerja. Adapun beberapa manfaat merekrut pegawai yang memiliki kompetensi antara lain adalah memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai oleh instansi.

Kompetensi individu dapat digunakan sebagai alat seleksi pegawai yang potensial. Kecakapan pegawai akan memaksimalkan kinerja instansi. Kecakapan atau kompetensi pegawai dapat dijadikan dasar dalam mengembangkan sistem *remunerasi*. Kompetensi dapat membantu instansi untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Kompetensi dapat memudahkan instansi dalam menyelaraskan perilaku pegawai dengan nilai-nilai organisasi.



D. Latihan

Kompetensi diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.

Lakukan diskusi dalam kelompok mengenai hubungan kompetensi dengan efektivitas kinerja individu dalam melakukan pekerjaannya.

E. Rangkuman

1. Kompetensi adalah suatu keterampilan, pengetahuan, sikap dasar, dan nilai yang terdapat dalam diri seseorang yang tercermin dari kemampuan berpikir dan bertindak secara konsisten. Dengan kata lain, kompetensi tidak hanya tentang pengetahuan atau kemampuan seseorang, namun kemauan melakukan apa yang diketahui sehingga menghasilkan manfaat.
2. Tujuan Kompetensi sangat penting bagi sebuah organisasi yang mengelola Sumber Daya Manusia. Penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan pembentukan pekerjaan
3. Kompetensi dapat membantu perusahaan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Kompetensi dapat memudahkan instansi dalam menyelaraskan perilaku pegawai dengan nilai-nilai organisasi.



F. Evaluasi

Jawablah pertanyaan berikut ini:

1. Jelaskan pengertian kompetensi
2. Jelaskan tujuan kompetensi
3. Jelaskan manfaat kompetensi

G. Umpan Balik

Apabila saudara telah mampu menjawab pertanyaan di atas dengan benar, maka saudara telah memenuhi kriteria belajar tuntas. Apabila belum mampu, saudara dapat melakukan pendalaman kembali terhadap materi yang telah diuraikan pada bab ini.

BAB III

PENGEMBANGAN DAN JENIS KOMPETENSI

Setelah membaca bab ini, peserta diharapkan dapat menjelaskan pengembangan, dan jenis kompetensi

Bab ini akan membahas tentang pengertian pengembangan kompetensi, jenis-jenis kompetensi, serta 8 (delapan) kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara (ASN).

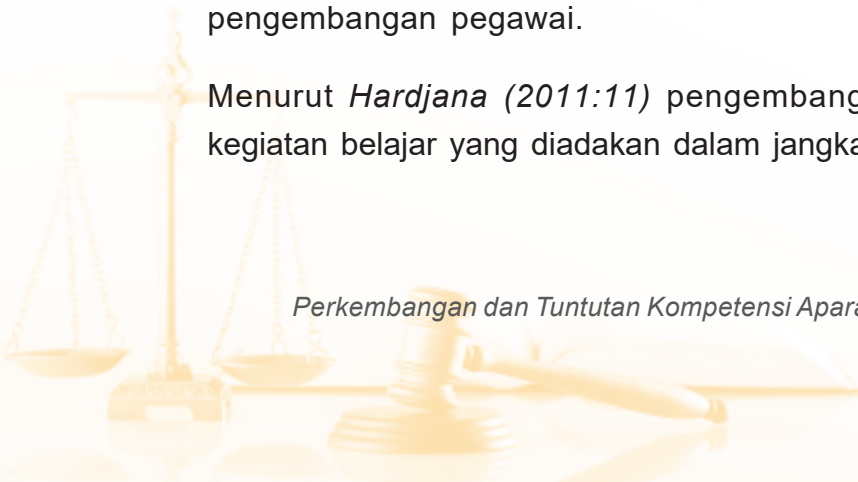
A. Pengembangan Kompetensi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengembangan adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan.

Hasibuan (2011:69) mengatakan bahwa Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, Konseptual, dan Moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut *Hasibuan* (2011:68) Pengembangan (*Development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen Personalia, pengembangan pegawai perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai.

Menurut *Hardjana* (2011:11) pengembangan adalah kegiatan kegiatan belajar yang diadakan dalam jangka waktu tertentu guna



memperbesar kemungkinan untuk meningkatkan kinerja. Kami simpulkan bahwa Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan dan latihan, sehingga makna dari Pengembangan kompetensi adalah segala upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai sumber daya manusia. Tujuan pengembangan kompetensi pegawai adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (*Hasibuan: 2011: 69*).

Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil diatur dalam Pasal 203 Peraturan Pemerintah nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, menyatakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier.

B. Jenis-Jenis Kompetensi

Jenis-Jenis Kompetensi ada bermacam-macam. Menurut Spencer and Spencer dalam *Surya Dharma (2003)*, kompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu Kompetensi dasar (*Threshold Competency*), dan Kompetensi pembeda (*differentiating Competency*).

Threshold competencies adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Charles E. Jhonson dalam *Wina Sanjaya (2005:34)* membagi kompetensi kedalam 3 bagian yakni:

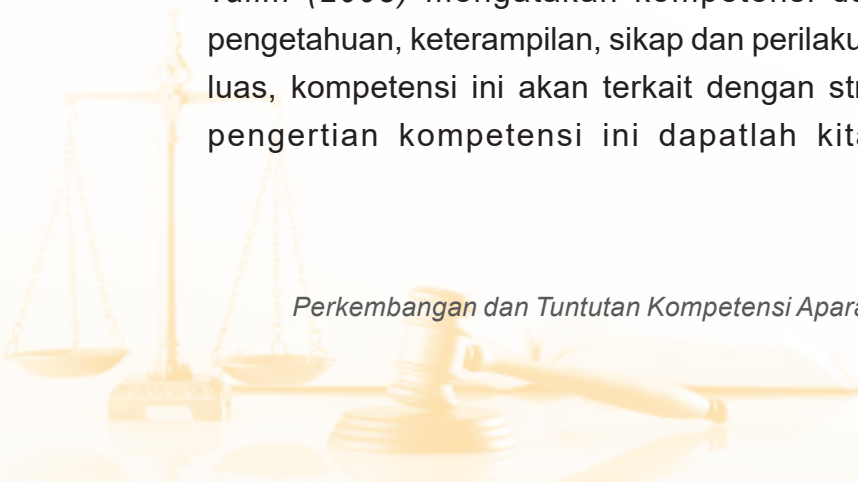


1. Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competency*).
2. Kompetensi profesional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu.
3. Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Kunandar (2007), membagi kompetensi menjadi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Talim (2003) mengatakan kompetensi dapat meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapatlah kita padukan dengan



keterampilan dasar (*soft skill*), keterampilan baku (*hard skill*), keterampilan sosial (*social skill*), dan keterampilan mental (*mental skill*).

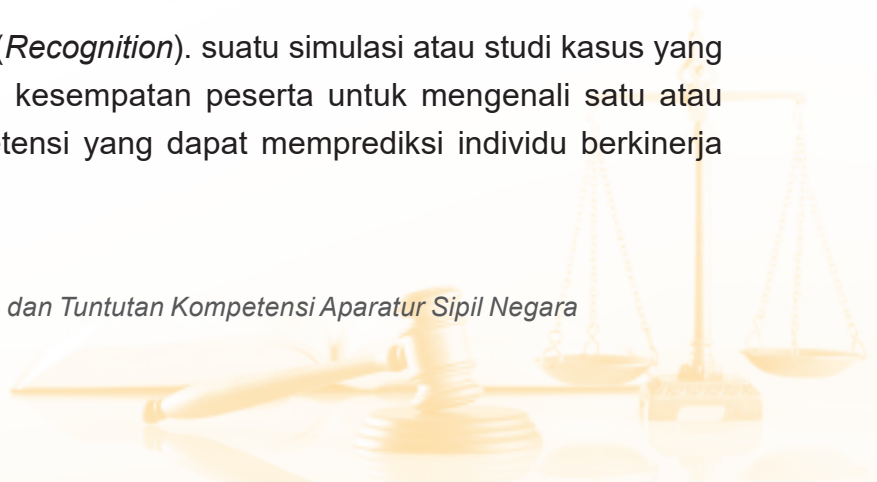
1. Keterampilan baku (*hard skill*) mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM.
2. Keterampilan dasar (*soft skill*) menunjukkan intuisi, kepekaan SDM.
3. Keterampilan sosial (*social skill*) menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM.
4. Keterampilan mental (*mental skill*) menunjukkan ketahanan mental SDM.

Di dalam perkembangan manajemen SDM, saat ini sedang ramai dibicarakan mengenai bagaimana mengelola SDM berbasis kompetensi. Berdasarkan uraian diatas tentang jenis kompetensi, maka kompetensi dapat diklasifikasikan kedalam 2 (dua) jenis,

1. Kompetensi profesional, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan peran yang kita pilih.
2. Kompetensi umum, yaitu kompetensi yang harus kita miliki sebagai seorang manusia.

Proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) menurut *Surya Dharma (2002:38)* telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi:

1. Pengakuan (*Recognition*). suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja



tinggi di dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat berjalan dari pengalaman simulasi tersebut.

2. Pemahaman (*Understanding*). instruksi kasus termasuk modeling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut.
3. Pengkajian (*Assessment*). umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya hubungan antara kinerja yang aktual dan kinerja yang ideal.
4. Umpan balik (*Feedback*). suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dibanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi.
5. Permohonan kerja (*Job Application*) agar dapat menggunakan kompetensi di dalam kehidupan nyata.

Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Bima Haria Wibisana dalam acara Diskusi dan Sosialisasi Manajemen PNS Penguatan Fondasi Pengelolaan SDM BMKG Menuju Sistem Merit, Senin (9/4/2018), di Kantor Pusat BMKG Jakarta, menyampaikan bahwa untuk dapat adaptif terhadap perubahan zaman, seorang PNS setidaknya harus memiliki 10 kompetensi *soft skill* yaitu; kemampuan memecahkan masalah kompleks, berpikir kritis, kreatif, manajemen manusia, kemampuan berkoordinasi, kecerdasan emosional, penilaian dan membuat keputusan, orientasi pelayanan, negosiasi, dan fleksibilitas kognitif.

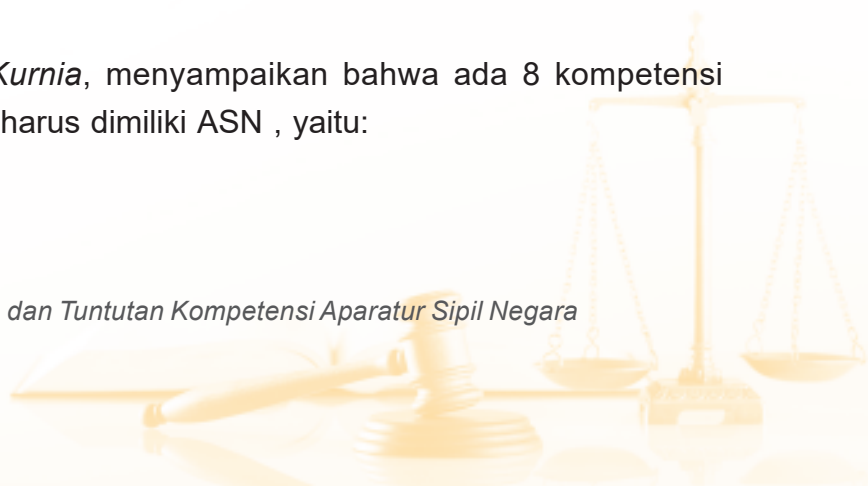
Bima Haria menyampaikan bahwa perubahan lingkungan saat ini disebabkan pengaruh revolusi teknologi 4.0 (sistem teknologi digital) di mana hal itu dapat berpengaruh terhadap pekerjaan, pekerja dan tempat kerja. “Pada pekerja, terjadi perubahan sistem atau pola interaksi kerja antara pekerja dan pemberi kerja”. Bima Haria melanjutkan, kompetensi PNS yang dibutuhkan saat ini bukan hanya yang memiliki piawai dalam hal teknis namun yang juga memiliki kompetensi *soft skill*.

C. 8 Kompetensi Yang Harus Dimiliki ASN

Sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, kompetensi jabatan yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosialkultural.

Untuk mendapatkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang unggul, melakukan penilaian Kompetensi pegawai. Pada saat saat pemerintah dalam seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sudah melaksanakan Seleksi kompetensi Dasar (SKD) menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT), hal ini bertujuan untuk terwujudnya seleksi CPNS yang kompetitif, adil, obyektif, transparan, dan bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme. Adapun seleksi SKD juga bertujuan untuk menyaring sumber daya manusia yang smart dan profesional,”

Menurut Asep Kurnia, menyampaikan bahwa ada 8 kompetensi manajerial yang harus dimiliki ASN , yaitu:



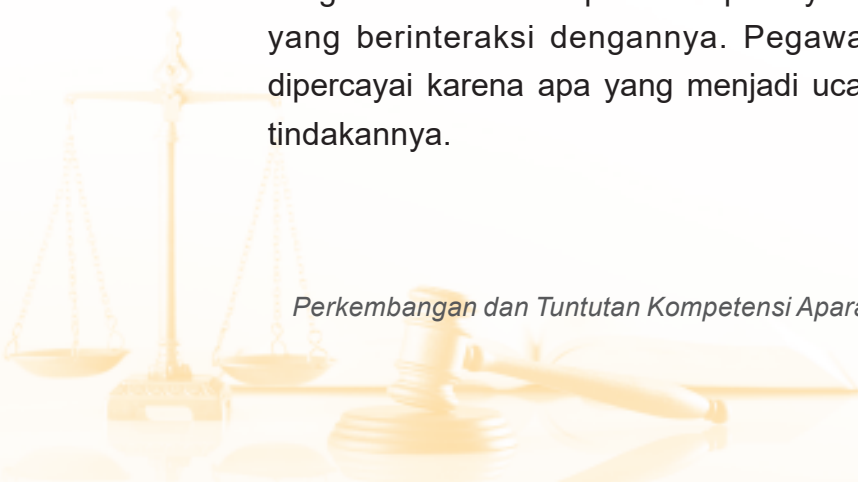
1. Integritas

Integritas dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti “mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan; kejujuran.” Kesatuan dalam hal ini berarti adanya konsistensi antara apa yang kita katakan dengan apa yang kita perbuat. Konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Definisi lain dari integritas adalah suatu konsep yang menunjuk pada konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip.

Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. Lawan dari integritas adalah *hypocrisy* (hipokrit atau munafik). Seseorang dikatakan “mempunyai integritas” apabila tindakannya sesuai dengan nilai, keyakinan, dan prinsip yang dipegangnya.

Sederhananya, ciri seorang yang berintegritas ditandai dengan kesesuaian antara kata dan perbuatan. Bukan seorang yang kata-katanya tidak dapat dipegang. Seorang yang mempunyai integritas bukan tipe manusia dengan banyak wajah dan penampilan yang disesuaikan dengan motif dan kepentingan pribadinya.

Integritas menjadi karakter kunci bagi seseorang terutama bagi seorang pegawai atau pemimpin. Pegawai yang mempunyai integritas akan mendapatkan kepercayaan (*trust*) dari siapapun yang berinteraksi dengannya. Pegawai yang berintegritas dipercayai karena apa yang menjadi ucapannya juga menjadi tindakannya.



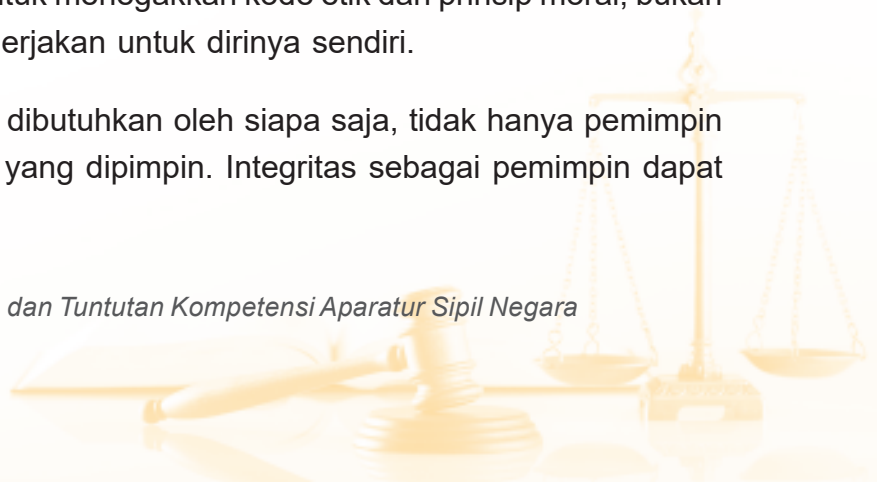
Integritas tidak hanya terbatas pada apa yang kita lakukan melainkan lebih banyak pada cermin “siapa diri kita”. Siapa diri kita ini bisa terus menerus diperbaiki, baik dengan menetapkan nilai-nilai dan norma-norma yang sesuai bagi diri kita sendiri. Dan pada akhirnya siapa diri kita akan menentukan apa yang kita lakukan.

Ketika kita menganut suatu nilai misalnya kejujuran maka kita akan memilih untuk tetap jujur kapanpun dan dimanapun kita berada. Misalnya pada waktu ujian, seseorang yang mempunyai dan memegang teguh kejujuran lebih memilih terus berusaha mengerjakan dengan kemampuan sendiri, ketimbang mencari jawaban dari bertanya kepada teman.

Perbuatan jujur ini akan membawa keuntungan bagi diri kita. Keuntungan pertama adalah kita merasa puas dengan hasil ujian yang kita kerjakan dengan kemampuan kita sendiri, dan keuntungan kedua adalah teman-teman yang akan percaya kepada kita. Kepercayaan merupakan harga yang sangat mahal, karena kepercayaan terjadi dari suatu proses.

Perilaku tersebut di atas tidak dapat dibentuk secara instan atau direayasa, melainkan harus melalui pembinaan diri secara jangka panjang dan berkelanjutan serta konsisten antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Pada indikator perilaku tersebut juga menunjukkan semakin tinggi level integritas maka seseorang akan semakin berani mengoreksi dan mengajak orang lain untuk menegakkan kode etik dan prinsip moral, bukan hanya mengerjakan untuk dirinya sendiri.

Integritas ini dibutuhkan oleh siapa saja, tidak hanya pemimpin namun juga yang dipimpin. Integritas sebagai pemimpin dapat



membawa yang dipimpin menjadi lebih baik. Pemimpin yang memiliki integritas hanya akan berpikir bahwa dirinya itu melayani bawahannya, bukan sebaliknya. Pemimpin yang adil dalam melayani bawahan membuat bawahannya nyaman dan dengan senang hati mengikuti apa yang diperintahkan, karena yakin bahwa pemimpinnya tersebut memiliki integritas. Sedangkan seorang bawahan yang memiliki integritas berpikir bahwa dirinya harus melayani pemimpin selama pemimpin itu benar sesuai nilai prinsip dan moral.

Dalam organisasi seorang pemimpin mutlak menjalankan nilai-nilai integritas, karena dialah yang akan dipandang orang lain terlebih dahulu, dijadikan contoh dan teladan terutama bagi bawahannya. Integritas ini juga penting bagi *image* si pemimpin itu sendiri. Karena di saat pemimpin menerapkan nilai-nilai integritas, ia akan diterima sekaligus dipercaya oleh bawahannya sebagai sosok panutan. Ia akan bisa mempengaruhi orang lain karena ketegasan dan keselarasannya atas pikiran dan perkataan. Hal yang berbeda terjadi jika di dalam sebuah organisasi, para pemimpinnya tidak dipercaya bahkan tidak mendapat respek dari bawahannya. Mereka akan berjalan sendiri-sendiri tanpa mengikuti arahan dari pimpinannya. Organisasi tersebut akan menjadi kacau dan tidak bisa mencapai tujuan dengan baik. Itulah yang akan terjadi jika pemimpin tidak menanamkan nilai-nilai integritas.

Dalam konteks seorang pegawai hal yang sulit dalam integritas adalah ketika terjadi perbedaan nilai, ataupun kepentingan. Misalnya antara kemudahan dan kesesuaian prosedur, antara patuh dengan atasan atau patuh pada aturan, antara patuh aturan dan setia kawan. Yang perlu dilakukan adalah bagaimana

menjaga konsistensi integritas dari setiap pegawai setiap waktu. Menampilkannya terus menerus dari waktu ke waktu akan memberikan dorongan bagi pegawai yang lain untuk berubah menjadi lebih baik. Kuncinya adalah menciptakan *environment* yang selalu konsisten untuk menjalankan nilai-nilai integritas, sehingga diharapkan nilai-nilai itu akan tumbuh dan mengakar dalam diri setiap orang yang berada di dalamnya.

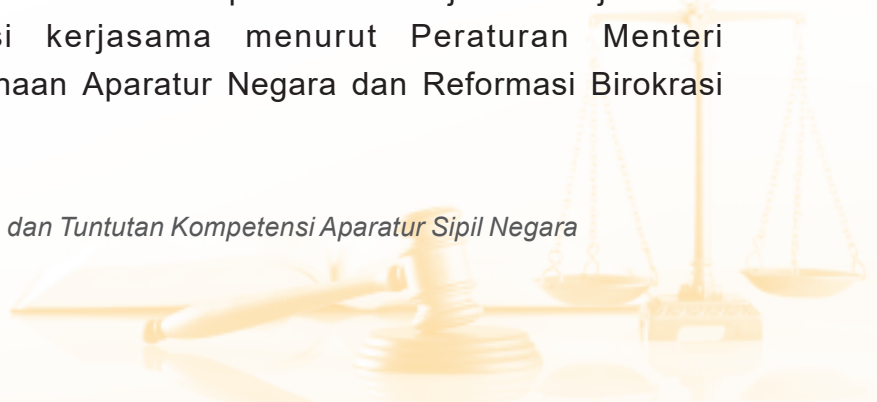
Nilai-nilai integritas sangat penting untuk diterapkan dalam sebuah organisasi, agar semua orang di dalamnya bisa saling percaya dan pada akhirnya bisa lebih cepat untuk mencapai tujuan bersama. Jika nilai-nilai integritas tidak dijalankan, maka kerjasama tim yang dilakukan akan menjadi lebih sulit akibat tidak terbangunnya kepercayaan yang komprehensif di antara mereka.

Semakin banyak SDM dengan integritas yang tinggi akan menentukan maju dan berkembangnya suatu organisasi dan lebih luas lagi akan menentukan masa depan suatu Negara.

2. Kerjasama

Sebagai makhluk sosial setiap individu dalam menjalankan kehidupannya memerlukan kehadiran dan dukungan dari orang lain. Interaksi sosial yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang dimana memiliki pandangan akan tujuan yang sama disebut dengan kerjasama.

Seorang pegawai dalam menjalankan tugas jabatannya diharapkan memiliki kompetensi manajerial Kerjasama. Kompetensi kerjasama menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi



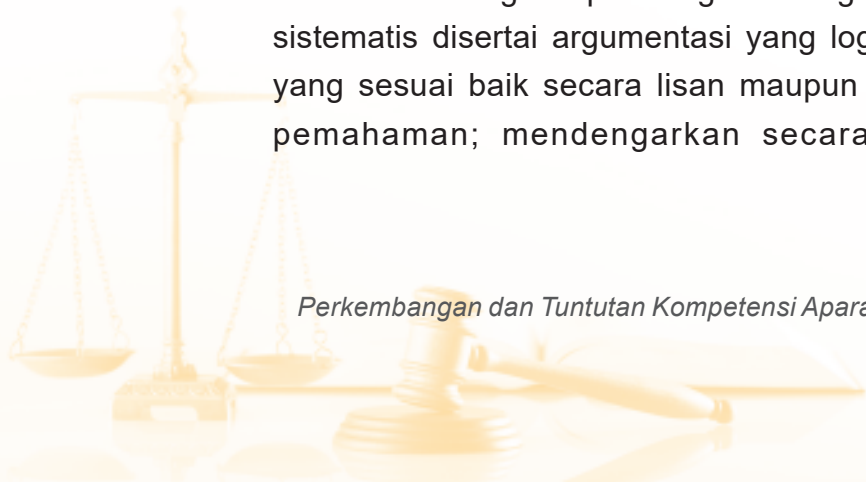
Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara adalah kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumberdaya untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Dalam melaksanakan tugas fungsi sehari-hari seorang pegawai sering ditugaskan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dalam sebuah kelompok kerja. Sebagai anggota tim kita harus melaksanakan tugas atau peran kita dengan baik, serta turut mendukung keputusan yang telah diambil oleh seluruh anggota tim.

Masing-masing individu dalam tim memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing. Hal ini perlu dianalisis oleh Para Pemimpin untuk dapat membentuk kekuatan tim yang tepat dengan mengantisipasi kemungkinan hambatan yang akan dihadapi dan mendapatkan solusi yang optimal bagi keberhasilan dan tercapainya tujuan organisasi.

3. Komunikasi

Kompetensi komunikasi menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara adalah Kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif;



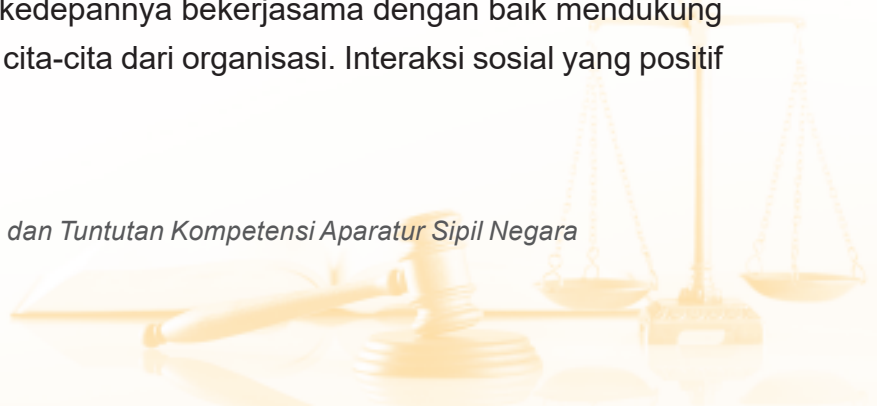
mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Permasalahan yang sering timbul dari kurangnya komunikasi adalah kesalahpahaman. Arus informasi dari atasan ke bawahan atau sebaliknya jika tidak disampaikan dengan teknik yang efektif dan informatif maka akan menimbulkan persepsi ganda atau berdampak pada tidak tercapainya target yang telah ditetapkan.

Banyak orang mungkin masih menganggap kompetensi komunikasi ini kurang penting, menganggap itu hanya sebuah bakat alamiah atau bawaan dan tidak perlu diasah. Kemampuan berkomunikasi dengan efektif, informatif dan mampu memastikan pemahaman yang sama bagi para pendengar kita dapat dilakukan dengan pemilihan kata dan istilah yang kebanyakan orang ketahui, dengan kalimat yang singkat dan jelas.

Komunikasi dapat berbentuk formal dan informal. Penggunaan gaya bicara formal diterapkan dalam lingkungan kedinasan yaitu saat kita berpidato, presentasi materi kerja dan pembuatan laporan kepada Pimpinan. Sedangkan gaya komunikasi informal dapat kita gunakan saat bersosialisasi dengan rekan kerja.

Dengan kita mendengarkan dan menghargai masukan atau kritik dari orang lain dan merespon pesan tersebut dengan baik, dapat menjadi modal awal terbangunnya *trust* atau rasa saling percaya yang akan menimbulkan rasa nyaman antar individu untuk dapat kedepannya bekerjasama dengan baik mendukung terwujudnya cita-cita dari organisasi. Interaksi sosial yang positif



ini jika disinergikan dalam sebuah tim akan memudahkan proses kerja dan koordinasi penyelesaian tugas yang diberikan oleh pimpinan.

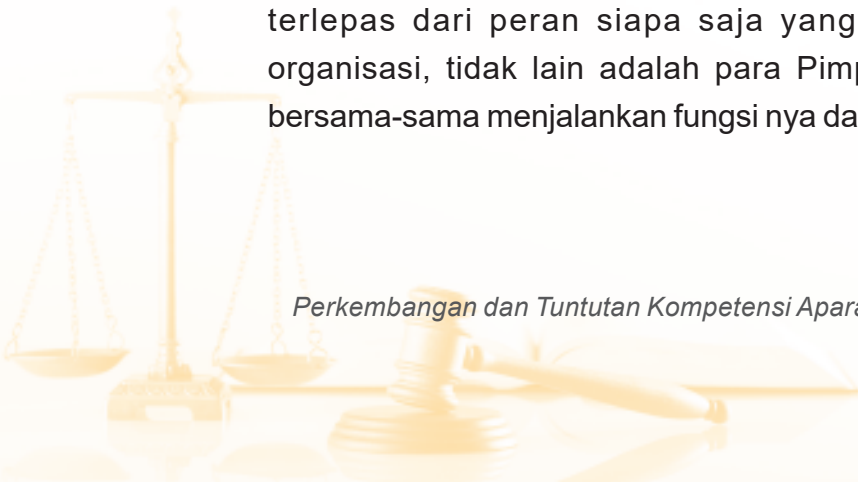
4. Orientasi Pada Hasil

Sebagai bagian dari organisasi kita ditantang untuk selalu memberikan yang terbaik di setiap penugasan. Kondisi yang kurang menguntungkan sering menjadi kendala untuk terwujudnya tujuan atau target yang sudah ditetapkan. Apapun situasi yang dihadapi, seorang pegawai perlu memiliki kemauan yang tinggi untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan tuntas dan penuh tanggung jawab, serta mampu menganalisis resiko yang mungkin terjadi dalam proses terwujudnya tujuan organisasi.

Para pegawai secara terbuka juga diberikan kesempatan untuk mengembangkan inovasi atau aplikasi pendukung baru guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses kerja guna percepatan dan peningkatan pencapaian target yang telah ditetapkan.

5. Pelayanan Publik

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan menjamin kepastian pelayanan publik yang sesuai dengan ruang lingkup tugas seharusnya instansi membuat standar prosedur operasi untuk setiap layanan unggulan. Komitmen yang luar biasa ini tidak terlepas dari peran siapa saja yang akan menjalankan organisasi, tidak lain adalah para Pimpinan dan Staf yang bersama-sama menjalankan fungsinya dalam rangka kemajuan.



Sebagai Aparatur Sipil Negara setiap Analis hukum harus mampu menjalankan tugas fungsinya dengan mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif dan tidak terpengaruh dengan kepentingan pribadi/kelompok.

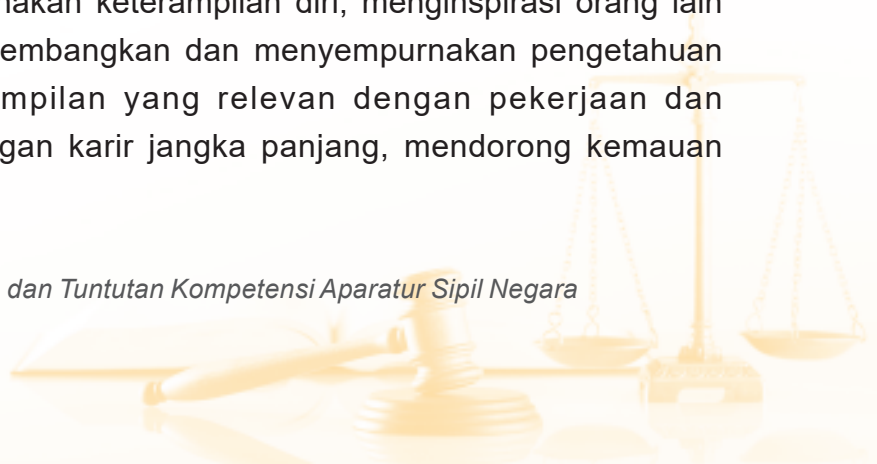
Hubungan yang positif antara organisasi dan *stakeholder* dapat terjalin baik dengan cara kita aktif mencari informasi untuk mengenali kebutuhan para pemangku kepentingan, menindaklanjuti kritik dan saran yang diterima agar dapat menjalankan pelayanan dengan baik.

6. Pengembangan Diri Dan Orang Lain

Terus meningkatkan kualitas diri bagi setiap pegawai adalah sebuah keharusan.

Keterampilan *softskill* dan *hardskill* dapat dibina melalui berbagai pelatihan dan bimbingan langsung dari Pimpinan. Lingkungan kerja yang *positive* dan *supportive* juga berperan untuk dapat menciptakan kondisi saling mempengaruhi dan menularkan semangat untuk meningkatkan ilmu dan keterampilan masing-masing pegawai.

Kompetensi pengembangan diri dan orang lain menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara yaitu Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan menyempurnakan keterampilan diri; menginspirasi orang lain untuk mengembangkan dan menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan pengembangan karir jangka panjang, mendorong kemauan



belajar sepanjang hidup, memberikan saran/bantuan, umpan balik, bimbingan untuk membantu orang lain untuk mengembangkan potensi dirinya.

Analisis kebutuhan ilmu berdasarkan penempatan pegawai pada suatu unit kerja menentukan pelatihan apa yang perlu diambil untuk mendukung pelaksanaan tugas fungsi harian pegawai tersebut.

Seharusnya setiap instansi memiliki rumah belajar untuk pengembangan kompetensi, masing-masing pegawai secara mandiri dapat mengikuti pengembangan kompetensi dan akan di evaluasi.

7. Mengelola Perubahan

Tantangan perubahan yang kian cepat dan *massive* perlu disikapi dengan kesadaran untuk cepat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Situasi baru yang dihadapi bisa saja memaksa kita untuk cepat belajar dan mengambil tindakan nyata untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan tersebut. Kemampuan untuk beradaptasi akan peralihan cara kerja lama dengan metode atau proses kerja baru perlu kita miliki untuk bersiap menjalankan pola kerja yang baru dan tetap memberikan kualitas kerja yang terbaik untuk organisasi.

Analisis akan situasi dan kondisi yang mungkin terpengaruh oleh adanya perubahan perlu dilakukan dengan cermat dan diharapkan dapat diterima oleh seluruh pegawai. Kita dapat berdiskusi dengan pegawai lain atau dengan Pimpinan unit kerja untuk bersama-sama memitigasi resiko yang mungkin terjadi dan dapat mengganggu proses kerja yang sudah

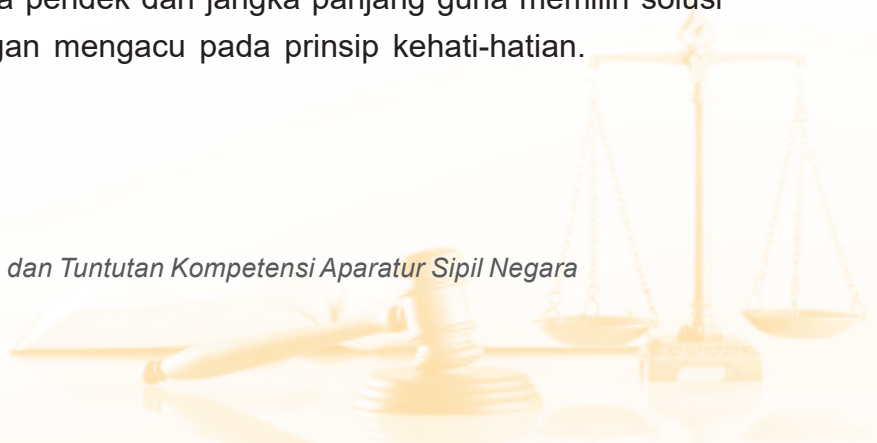
berjalan baik. Pemimpin unit organisasi perlu mengarahkan dan memastikan penerapan program-program perubahan telah berjalan sesuai aturan dengan membuat monitoring dan evaluasi secara berkala.

8. Pengambilan Keputusan

Kompetensi pengambilan keputusan menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara yaitu Kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.

Kemampuan untuk menganalisis suatu masalah dapat memunculkan berbagai alternatif penyelesaian atau solusi yang terbaik. Analisis masalah yang kita buat perlu didukung oleh pertimbangan data dan informasi yang ada. Dengan berpegang pada berbagai aturan yang dimiliki organisasi, dapat menjadi pedoman untuk kita selalu bertindak sesuai kewenangan.

Suatu keputusan dapat bersifat berkesinambungan. Kemampuan analisis secara mendalam perlu dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai alternatif, menganalisis adanya resiko jangka pendek dan jangka panjang guna memilih solusi terbaik dengan mengacu pada prinsip kehati-hatian.



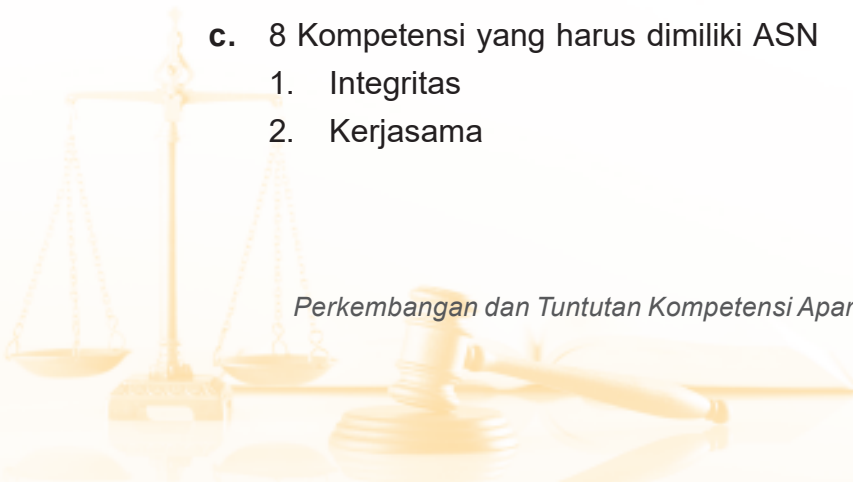
D. Latihan

Sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara Ada 8 kompetensi manajerial yang harus dimiliki ASN, termasuk PNS Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Lakukan diskusi tentang kompetensi yang harus dimiliki Analis Hukum Ahli Pertama lalu berikan kesimpulan berupa kompetensi tersebut yang harus dilakukan Analis Hukum Ahli Pertama

E. Rangkuman

- a. Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil diatur dalam Pasal 203 Peraturan Pemerintah nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, menyatakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier.
- b. 10 (sepuluh) kompetensi soft skill yang dibutuhkan PNS masa kini agar dapat menghadapi tantangan perubahan adalah; kemampuan memecahkan masalah kompleks, berpikir kritis, kreatif, manajemen manusia, kemampuan berkoordinasi, kecerdasan emosional, penilaian dan membuat keputusan, orientasi pelayanan, negosiasi, dan fleksibilitas kognitif.
- c. 8 Kompetensi yang harus dimiliki ASN
 - 1. Integritas
 - 2. Kerjasama



3. Komunikasi
4. Orientasi Pada Hasil
5. Pelayanan Publik
6. Pengembangan Diri Dan Orang Lain
7. Mengelola Perubahan, dan
8. Pengambilan Keputusan.

F. Evaluasi

Jawablah pertanyaan berikut ini:

Kompetensi apa yang harus dimiliki ASN menurut Asep Kurnia ?

G. Umpan Balik

Apabila saudara telah mampu menjawab pertanyaan di atas dengan benar, maka saudara telah memenuhi kriteria belajar tuntas. Apabila belum mampu, saudara dapat melakukan pendalaman kembali terhadap materi yang telah diuraikan pada bab ini.



BAB IV

PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN

Setelah membaca bab ini, peserta diharapkan dapat menjelaskan pengembangan kompetensi ASN

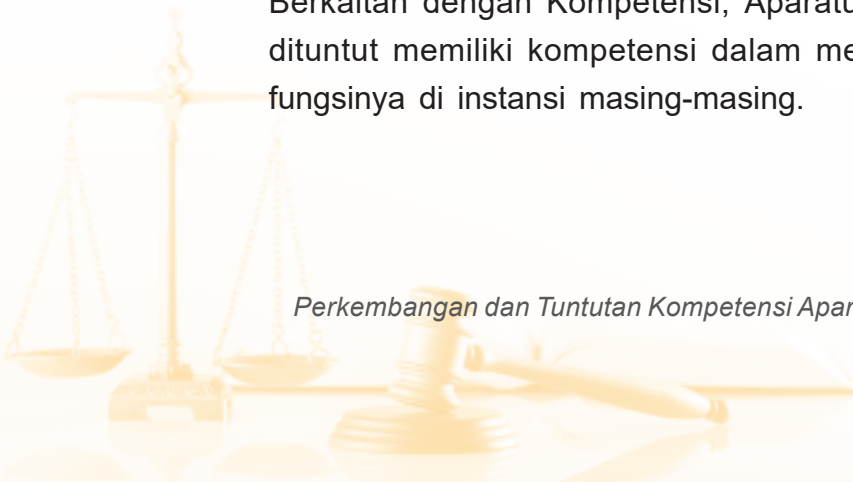
Bab ini akan membahas tentang pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), serta implementasi pengembangan kompetensi ASN.

A. Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN

1. Pengembangan Kompetensi ASN

Pengembangan kompetensi ASN diarahkan pada penciptaan dan peningkatan kompetensi atau kemampuan aparatur agar dapat melaksanakan pelayanan publik secara optimal. Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 3 menyatakan bahwa ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip: nilai dasar; kode etik dan kode perilaku; komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik; kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; kualifikasi akademik; jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan profesionalitas jabatan.

Berkaitan dengan Kompetensi, Aparatur sipil Negara (ASN) dituntut memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan fungsinya di instansi masing-masing.



Terdapat 3 (tiga) kompetensi kunci yang wajib dimiliki oleh pegawai ASN, yakni kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

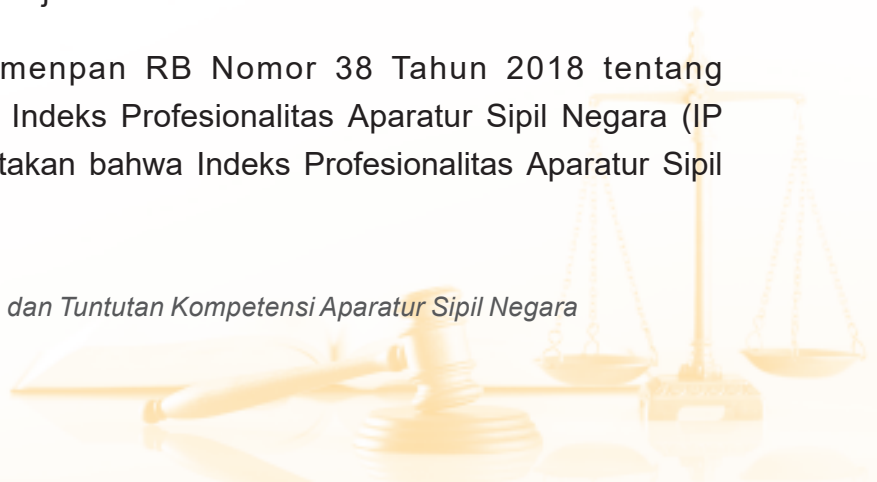
Kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Sedangkan kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.

Sementara kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Berlakunya UU ASN berimplikasi pada berubahnya paradigma pengelolaan manajemen ASN, sistem merit menjadi acuan utama dalam pengelolaan ASN saat ini.

Pengembangan kompetensi bagi setiap ASN merupakan salah satu bagian serius yang ditangani oleh Pemerintah saat ini dalam upaya meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia khususnya bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merupakan salah satu pilar penting dalam rencana pembangunan Nasional. Tantangan global yang dihadapi seiring dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi dengan adanya beberapa lompatan menyikapi pandemi yang telah terjadi hampir memasuki tahun kedua menuntut setiap ASN harus kreatif dan adaptif terhadap situasi yang terjadi.

Dalam Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IP ASN), dinyatakan bahwa Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil



Negara adalah ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan.

Kompetensi merupakan salah satu indikator penting dalam upaya untuk mendorong pencapaian nilai IP ASN. Nilai kompetensi ini diperoleh dengan mengetahui berapa banyak ASN yang mempunyai kompetensi dalam melaksanakan tugas yang diemban sesuai dengan tugas dan fungsinya. Nilai kompetensi ini dapat diperoleh dengan mengikutsertakan Pegawai ASN dalam upaya peningkatan kompetensi, baik melalui pendidikan formal maupun pendidikan non formal. Semakin banyak Pegawai ASN yang melakukan pengembangan kompetensi maka secara otomatis akan memberikan nilai kenaikan yang signifikan terhadap pencapaian nilai IP ASN instansi pemerintah.

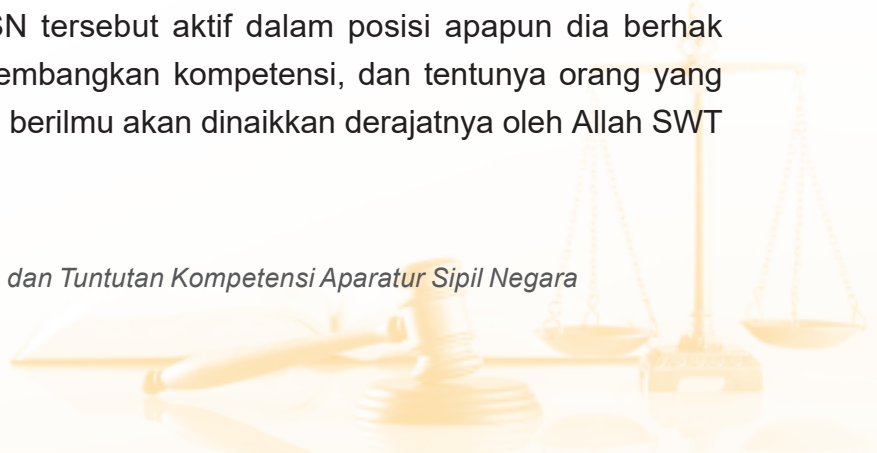
Pasal 70 ayat (1) UU ASN menyatakan bahwa “Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi”. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Secara lebih spesifik tentang pengembangan kompetensi diatur dalam Pasal 203 PP Manajemen PNS, dimana dalam ketentuan tersebut dinyatakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Lebih lanjut dalam Pasal 203 ayat (4) dijelaskan

bahwa Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Pengaturan pengembangan kompetensi bagi pegawai ASN ini memberikan legalitas bahwa Pemerintah serius dalam upaya meningkatkan kompetensi setiap ASN untuk meningkatkan daya saing yang akan berimplikasi kepada peningkatan standar dan mutu pelayanan kepada masyarakat, karena ke depan tantangan yang dihadapi oleh ASN tidaklah mudah, mereka harus segera menyiapkan diri dan adaptif dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi.

Pengembangan kompetensi merupakan hak setiap ASN, akan tetapi tidak banyak ASN yang menyadari hal tersebut, karena kalau berbicara tentang hak ASN, sebagian besar pasti mereka akan menjawab gaji, cuti, dan tunjangan, sebagian besar lupa kalau ada satu hak ASN yang penting dan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan eksistensi dan karier setiap Pegawai ASN kedepan.

Keberadaan pengembangan kompetensi ini sangat penting dalam upaya meningkatkan derajat pengetahuan serta kompetensi seorang ASN, sehingga akan menjadi pembeda satu ASN dengan ASN lainnya dalam satu instansi. Hal tersebut seiring anjuran dalam agama bahwa adanya kewajiban menuntut ilmu semenjak dari kandungan hingga sampai liang lahat, hal tersebut membuktikan bahwa kewajiban untuk terus belajar tidak terbatas oleh usia dan posisi, artinya selama Pegawai ASN tersebut aktif dalam posisi apapun dia berhak untuk mengembangkan kompetensi, dan tentunya orang yang beriman dan berilmu akan dinaikkan derajatnya oleh Allah SWT



dengan beberapa derajat. Apalagi sekarang semakin banyak masyarakat millenial yang menjadi ASN, hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi ASN yang telah lama mengabdikan untuk tidak kalah dan terus mengasah kemampuannya melalui pengembangan kompetensi ASN.

Pasal 4 huruf h Peraturan Pemerintah Nomor 94 tahun 2021 tentang Disiplin PNS. menyatakan bahwa “PNS wajib memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kompetensi”.

Jika atasan tidak memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kompetensi maka dapat diberikan sanksi berupa hukuman disiplin tingkat ringan sebagaimana diatur dalam Pasal 9 ayat (2) huruf d dan juga hukuman disiplin tingkat sedang sebagaimana ketentuan dalam Pasal 10 ayat (2) huruf h, namun perlu dikaji terlebih dahulu alasan atau dalil yang dipergunakan oleh atasan untuk menolak/tidak menyetujui, apakah alasan penolakan tersebut dibenarkan berdasarkan dengan ketentuan perundang-undangan ataukah tidak.

Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kompetensi adalah dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan kemampuan antara lain memberikan kesempatan mengikuti rapat, seminar, pelatihan, dan pendidikan formal lanjutan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pengembangan kompetensi diharapkan jadi salah satu solusi untuk dapat mentransformasikan ASN kearah yang lebih baik dalam upaya untuk mewujudkan *core value* (nilai-nilai dasar)

ASN BerAKHLAK sebagaimana yang telah disampaikan oleh *Bapak Presiden Republik Indonesia tanggal 27 Juli 2021*, yang meliputi :

Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat;

Akuntabel, yaitu bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan;

Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas;

Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan;

Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara;

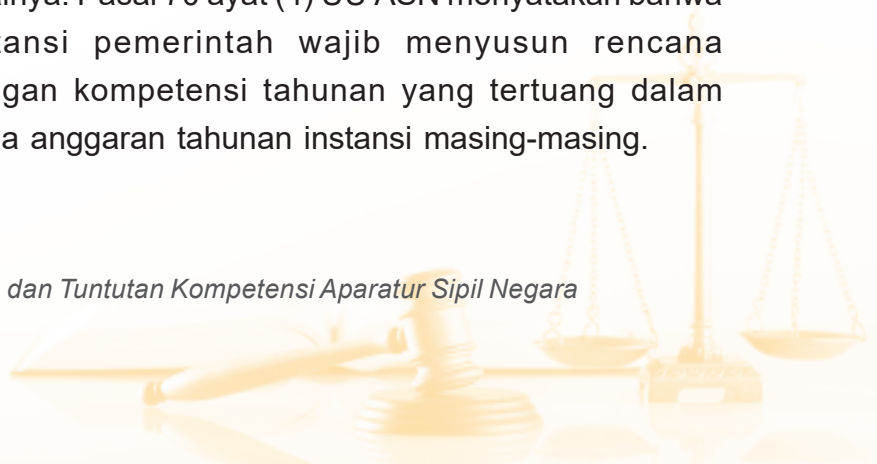
Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan;

Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis.

2. Upaya meningkatkan kompetensi ASN

Fokus pembangunan SDM dimulai dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) yang menempatkan ASN sebagai aset penting bagi negara yang harus dikembangkan kompetensinya untuk mendukung tugas pemerintahan.

Setiap ASN mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensinya dan instansi mempunyai kewajiban untuk menyediakan pengembangan kompetensi bagi pegawainya. Pasal 70 ayat (4) UU ASN menyatakan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.



Selanjutnya untuk mengatur ketentuan lebih rinci terkait pengembangan kompetensi ASN, diterbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen) direvisi dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Dalam pasal 203 ayat (4) PP Manajemen PNS diatur secara tegas bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelatihan (JP) dalam 1 (satu) tahun.

Berdasarkan ketentuan tersebut Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) harus menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, melaksanakan dan mengevaluasi pengembangan kompetensi setiap pegawai. Lebih lanjut disebutkan bahwa pengembangan kompetensi, dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*) dimana pengembangan kompetensi tidak sebatas pada pelatihan yang dilakukan secara klasikal (tatap muka, ruang kelas), namun juga melalui metode-metode pembelajaran lain yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, seperti *coaching*, *mentoring*, belajar mandiri, pembelajaran jarak jauh (*distance learning*), dan lain sebagainya. Pengaturan tersebut sejalan dengan adanya perubahan paradigma pengembangan kompetensi, dari training and development ke arah *learning* and development perubahan dari pendekatan orang yang memberikan pelatihan (*instruktur-lead*) ke arah fokus kepada peserta dan dampak pengembangan kompetensi ke kinerja.

Learning and development bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai masing-masing baik secara kelompok dan individu. Pengembangan kompetensi bagi seluruh pegawai ini menjadi bagian dari strategi manajemen dalam menyelaraskan tujuan dan sasaran dengan visi misi organisasi.

Paradigma baru ini memberikan ruang berkembangnya berbagai model pengembangan kompetensi. Model 70:20:10 merupakan model yang dikembangkan oleh Michael M. Lombardo dkk, memberikan gambaran bahwa peningkatan kompetensi seseorang 70% didapatkan dari penugasan dan pengalaman di lapangan, 20% dari hubungan sosial dan umpan balik, dan 10% dari kursus dan pelatihan.



Gambar 1 Model Learning Development 70:20:10

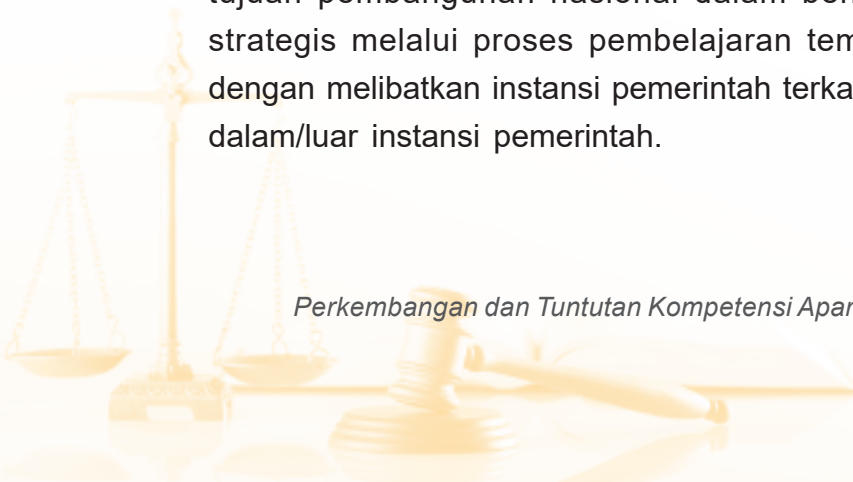
Dengan melihat pola tersebut, pembelajaran yang sifatnya klasikal seperti pelatihan hanya berkontribusi sedikit, sedangkan pengalaman di lapangan (*experiential learning*) dan *social learning* (*coaching, mentoring*) mempunyai kontribusi yang tinggi dari keseluruhan pembelajaran.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil telah memperkenalkan model-model tersebut, khususnya di jalur pelatihan dengan menetapkan jalur pelatihan klasikal (pelatihan,seminar, kursus,bintek, penataran dll) dan pelatihan non klasikal (*e-learning, coaching, mentoring*, bimbingan di tempat kerja, magang, patok banding, belajar mandiri, komunitas belajar, outbond, dll) yang dapat menjadi referensi bagi instansi dalam memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai.

B. Implementasi Pengembangan Kompetensi ASN

Untuk menjamin kualitas, objektivitas pengembangan karier, pengembangan Kompetensi, pola karier, dan penerapan manajemen Talenta serta memberikan kejelasan dan kepastian karier bagi pegawai negeri sipil dan juga melaksanakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Dalam peraturan tersebut dinyatakan bahwa *ASN Corporate University* adalah entitas kegiatan pengembangan Kompetensi ASN yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan melibatkan instansi pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar instansi pemerintah.



Dalam menyusun strategi pengembangan Sumber Daya Manusia, setiap kementerian /lembaga melakukan integrasi melalui Aparatur Sipil Negara *Corporate University* (CorpU), yaitu menerapkan metode pengembangan kompetensi yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung K/L dalam mencapai misinya dengan menyelenggarakan kegiatan yang mendorong pengembangan pengetahuan, kearifan serta pembelajaran individu dan organisasi. Metode yang dipergunakan adalah 70:20:10.

Dengan menerapkan strategi CorpU maka pelaksanaan pelatihan akan selaras dengan *career planning*, *succession planning*, *knowledge management*, *culture change*, *working place learning*, dan merespon kebutuhan pengembangan kompetensi sesuai tuntutan strategi organisasi.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di lingkungan K/L maupun pemda mengacu kepada rencana pengembangan kompetensi Program pengembangan kompetensi tingkat kementerian/Lembaga maupun Pemda yang dilaksanakan dalam bentuk :

- a. pendidikan, dan/atau
- b. pelatihan
 1. Program pengembangan kompetensi tingkat nasional, yang merupakan program prioritas nasional (lemaga pusat)
 2. Program pengembangan talenta untuk pegawai yang masuk dalam kelompok rencana suksesi (talent pool), yang dilaksanakan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.



Pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Dalam hal pemenuhan 20 (dua puluh) jam pelajaran per tahun, ditetapkan konversi jam pelajaran terhadap pengembangan kompetensi pendidikan dan/atau pelatihan bagi PNS di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

C. Studi Kasus

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 51 Tahun 2020 tentang jabatan Fungsional Analis Hukum. Pada pasal 47 untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme analis hukum ahli pertama diikutsertakan pelatihan. Bagaimana implementasi pengembangan kompetensi bagi analis hukum ahli pertama ditempat saudara?

D. Latihan

Setiap ASN mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensinya dan instansi mempunyai kewajiban untuk menyediakan pengembangan kompetensi bagi pegawainya. Pasal 70 ayat (4) UU ASN menyatakan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Lakukan diskusi kebutuhan pengembangan kompetensi yang harus dimiliki analis hukum ahli pertama lalu berikan rekomendasi berupa implementasi kompetensi tersebut yang harus dilakukan Analis hukum ahli pertama!

E. Rangkuman

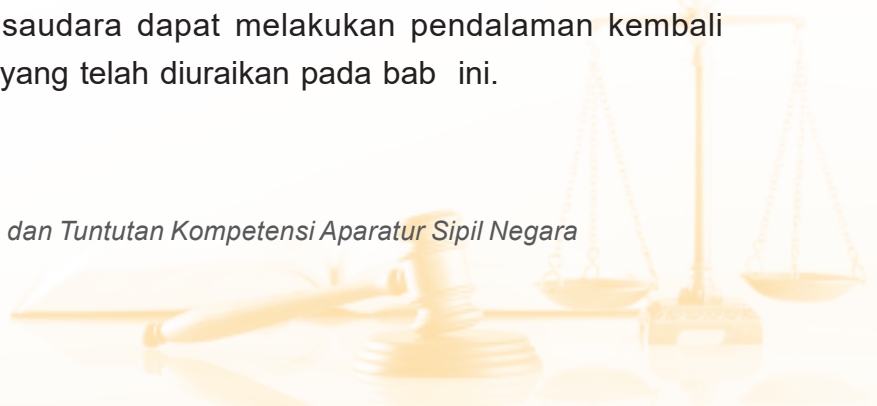
1. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 51 Tahun 2020 tentang jabatan Fungsional Analis Hukum, untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme Analis hukum perlu diikutsertakan pelatihan.
2. Guna menjamin kualitas, objektivitas pengembangan karier, pengembangan Kompetensi, pola karier, dan penerapan manajemen Talenta serta memberikan kejelasan dan kepastian karier bagi pegawai negeri sipil dan juga melaksanakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, maka K/L maupun pemda perlu membuat kegiatan peningkatan kompetensi untuk melaksanakan regulasi diatas.

F. Evaluasi

Jelaskan bagaimana implementasi pengembangan kompetensi ASN di instansi saudara ?

G. Umpan Balik

Apabila saudara telah mampu menjawab pertanyaan di atas dengan benar, maka saudara telah memenuhi kriteria belajar tuntas. Apabila belum mampu, saudara dapat melakukan pendalaman kembali terhadap materi yang telah diuraikan pada bab ini.

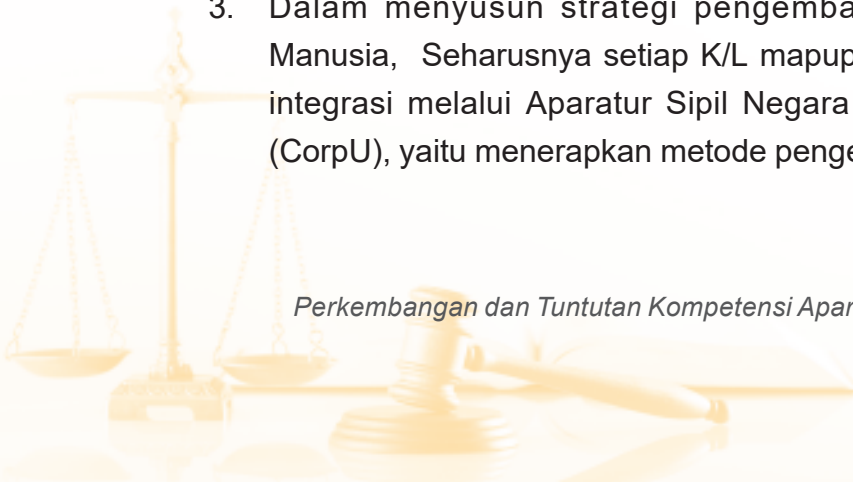


BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan membahas tentang simpulan yang berupa ringkasan modul Perkembangan dan Tuntutan Kompetensi ASN, serta tindak-lanjut berupa rekomendasi bagi peserta pelatihan.

A. Simpulan

1. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara mengamanatkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang kompeten adalah yang minimal dapat memenuhi Standar Kompetensi Jabatannya. Aparatur Sipil Negara dituntut memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan fungsinya di instansi masing-masing.. Selain sebagai kewajiban, kompetensi merupakan bagian dari pengembangan karir aparatur. kompetensi jabatan yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara adalah kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural.
2. 8 kompetensi manajerial yang harus dimiliki ASN, yaitu Integritas, Kerjasama, Komunikasi, Orientasi Pada Hasil , Pelayanan Publik, Pengembangan Diri Dan Orang Lain, Mengelola Perubahan, dan Pengambilan Keputusan.
3. Dalam menyusun strategi pengembangan Sumber Daya Manusia, Seharusnya setiap K/L mapupun pemda melakukan integrasi melalui Aparatur Sipil Negara *Corporate University* (CorpU), yaitu menerapkan metode pengembangan kompetensi



yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung K/L maupun Pemda dalam mencapai misinya dengan menyelenggarakan kegiatan yang mendorong pengembangan pengetahuan, kearifan serta pembelajaran individu dan organisasi. Metode yang dipergunakan adalah 70:20:10.

B. Tindak Lanjut

1. Berdasarkan pemahaman dari modul *Perkembangan Dan Tuntutan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*, selanjutnya peserta dapat mengaktualisasikan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan sebagai *Analisis Hukum*.
2. Peserta agar menambah wawasan terkait pengembangan kompetensi. Peserta dapat mengimplementasikan kebutuhan pengembangan kompetensi sesuai jabatan yang dipersyaratkan.



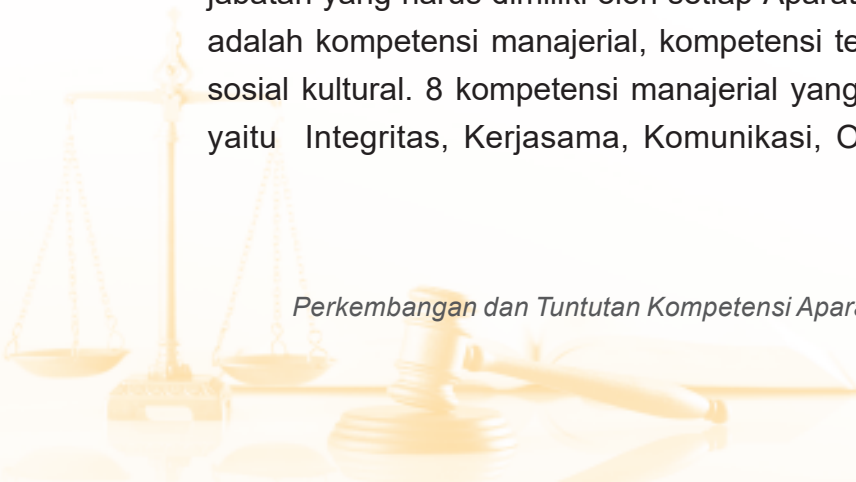
KUNCI JAWABAN

A. Evaluasi Bab II

1. Menurut Emron, Yohny, Imas (2017,P.140) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap.
2. Penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan pembentukan pekerjaan (Hutapea dan Nurianna, 2008).
3. Manfaat merekrut pekerja yang memiliki kompetensi antara lain adalah memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kompetensi individu dapat digunakan sebagai alat seleksi tenaga kerja yang potensial. Kecakapan tenaga kerja akan memaksimalkan produktivitas perusahaan. Kecakapan atau kompetensi tenaga kerja dapat dijadikan dasar dalam mengembangkan sistem remunerasi.

B. Evaluasi Bab III

Sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, kompetensi jabatan yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural. 8 kompetensi manajerial yang harus dimiliki ASN, , yaitu Integritas, Kerjasama, Komunikasi, Orientasi Pada Hasil ,



Pelayanan Publik, Pengembangan Diri Dan Orang Lain, Mengelola Perubahan, dan Pengambilan Keputusan.

C. Evaluasi Bab IV

Dalam bab IV ini jawabanya ada pada saudara namun paling tidak saudara bisa memahami pokok yang harus dilaksanakan yaitu Pengembangan kompetensi berupapendidikan, dan/ataupelatihan.



DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, Surya, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2013.
- Edison, Emron., dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Alfabeta, 2016.
- Hardjana, Agus M. *Training SDM yang Efektif*. Yogyakarta, Kanisius, 2001
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara., 2017
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, *Kompetensi Komunikasi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Kunandar, *Guru Profesional : Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta : Rajagrafindo Persada. 200
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja Sumber daya Manusia*, Bandung, PT. Refika Aditama, 2009.
- Moehariono *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*, Bogor, Ghalia Indonesia, 2009.
- Robbins Stephen , *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 & 2, Alih. Bahasa : Hadyana Pujaatmaka, Jakarta, Indeks Kelompok Gramedia, 2007.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana. Prenada Media, 2010.

Spencer, Lyle M and Signe M. Spencer.. *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sonc, Inc. 1993.

Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group. Yamin, M. 2007

Peraturan Perundang-undangan:

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Republik Indonesia Nomor 5494).

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477).

Peraturan Pemerintah Nomor 94 tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 202, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6718).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1907).



Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1127).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2020 tentang jabatan Fungsional Analis Hukum

Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 tentang Manajemen Karir Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 101).



Diterbitkan oleh :
BPSDM KUMHAM Press
Jalan Raya Gandul – Cinere, No. 4, Depok 16512
Telp. (021) 7540123

