

A. Latar Belakang

Dalam rangka mencapai visi reformasi birokrasi yaitu “mewujudkan pemerintahan kelas dunia”, Pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Tujuan dari penerbitan Undang Undang ASN ini adalah untuk mewujudkan tata kelola aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan mempertanggungjawabkan kinerjanya serta menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil Negara.

Dalam rangka menjalankan perannya sebagai pelayanan publik, perekat kesatuan bangsa dan pelaksana kebijakan publik setiap ASN berhak mendapatkan pengembangan kompetensi. Lebih lanjut, kompetensi-kompetensi ini menurut UU No. 5 tahun 2014, meliputi :

1. **Kompetensi teknis** yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis;
2. **Kompetensi manajerial** yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
3. **Kompetensi sosial kultural** yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan

Kebutuhan pengembangan kompetensi bagi ASN memang menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Sumber daya aparatur perlu disiapkan untuk menjawab berbagai tantangan pembangunan yang ada. Dalam kerangka RPJPN (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional) telah ditetapkan visi pembangunan 2005-2025, yaitu “Indonesia yang Mandiri, Maju,

Adil dan Makmur”. Pentahapan pembangunan sendiri terbagi menjadi 4 tahap yang tertuang dalam RPJM 1 (2005-2009), RPJM 2 (2010-2014), RPJM 3 (2015-2019) dan RPJM 4 (2020-2025). Saat ini, kita tengah berada pada tahap RPJM 3 dengan sasaran memantapkan pembangunan secara menyeluruh dengan menekankan pembangunan keunggulan kompetitif perekonomian yang berbasis SDA yang tersedia, SDM yang berkualitas, serta kemampuan IPTEK.

Namun kondisi hari ini, kinerja penyelenggaraan pemerintahan belum begitu menggembirakan. Hal ini misalnya dapat dilihat dari kualitas pelayanan publik di Indonesia yang masih jauh dari memuaskan. Menurut Bank Dunia, pada tahun 2014 indeks pelayanan publik di Indonesia berada pada posisi 129 dari 183 negara. Dari segi akses dan kemudahan, Bank Dunia juga menetapkan Indonesia berada di peringkat 114 dari 188 negara. Hal ini menunjukkan kinerja birokrasi sebagai lokomotif utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik masih lemah.

Lemahnya penyelenggaraan pelayanan publik “diperkuat” oleh buruknya integritas birokrasi, permasalahan korupsi menjadi isu yang senantiasa hadir dalam bobroknya birokrasi di Indonesia. Hingga akhir 2014, Indonesia masih mengalami korupsi yang relatif tinggi. Dalam *Corruption Perception Index* 2014, Indonesia menempati posisi 117 dari 175 negara di dunia dengan skor 34 dari skala 0-100 (0 berarti sangat korup dan 100 berarti sangat bersih). Dalam data tersebut juga diungkapkan bahwa korupsi menempati urutan teratas dari 18 (delapan belas) faktor penghambat kemudahan berusaha di Indonesia.

Tentu saja, permasalahan di atas akhirnya berimplikasi pada kemampuan pemerintah dalam memberikan kesejahteraan bagi masyarakatnya. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kemiskinan yang masih cukup tinggi di Indonesia, permasalahan kemiskinan masih menjadi masalah sosial ekonomi yang sulit untuk ditanggulangi. Menurut data BPS pada bulan Maret 2015, jumlah penduduk miskin (penduduk dengan pengeluaran per kapita per bulan di bawah Garis Kemiskinan) di Indonesia mencapai 28,59 juta orang (11,22 persen).

Tantangan-tantangan di atas merupakan tantangan yang sifatnya internal dan hanya sekelumit dari kompleksnya

permasalahan yang dihadapi pemerintah. Selain itu, terdapat tantangan lain yang sifatnya eksternal. Dalam konteks pergaulan dunia, tentu pemerintah juga harus mempersiapkan diri dalam menjawab tantangan-tantangan global.

Salah satunya misalnya yang dihadapi saat ini adalah kesiapan Indonesia dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), yaitu sebagai suatu bentuk integrasi ekonomi ASEAN, hal ini nantinya memungkinkan satu negara menjual barang dan jasa dengan mudah ke negara-negara lain di seluruh Asia Tenggara sehingga kompetisi akan semakin ketat. Berkaitan dengan hal ini, maka peningkatan daya saing Indonesia mutlak diperlukan.

Dalam beberapa indikator, daya saing Indonesia sebenarnya mulai membaik namun masih perlu dilakukan percepatan. Contohnya dalam *the global competitiveness index* tahun 2014-2015 dari 114 negara, Indonesia menempati urutan ke 34 (skor 4.57), Indonesia masih tertinggal dari beberapa negara di ASEAN seperti Singapura yang menempati urutan kedua tertinggi (5.65), Malaysia di urutan 20 (5.16) dan Thailand di urutan 31 (4.66). Indikator lain misalnya dalam hal *Ease of Doing Business*, Indonesia menempati urutan ke 120 dari 182 negara, hal ini juga jauh tertinggal dari negara tetangga seperti Singapura yang menempati urutan 1, Malaysia di urutan 6 dan Thailand di urutan 18 (IFC, World Bank, 2014).

Peran strategis ASN sebagai pelayan publik, perekat kesatuan bangsa dan pelaksana kebijakan publik harus dapat merespon tantangan-tantangan internal dan eksternal. Perumusan pengembangan kompetensi ASN secara ideal harus dapat menjawab kebutuhan ASN yang profesional. Namun demikian, kondisi saat ini masih memperlihatkan adanya berbagai permasalahan dalam upaya pengembangan kompetensi ASN, yaitu: *Pertama*, penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan. *Kedua*, pengembangan kompetensi ASN belum mengacu kepada perencanaan pembangunan baik tingkat nasional maupun daerah (khusus untuk ASN di Daerah). *Ketiga*, pada tataran organisasional, tidak adanya kaitan antara perencanaan pembangunan nasional atau daerah menyebabkan

tidak jelasnya program pengembangan kepegawaian dengan rencana strategis yang disusun. *Keempat*, pengembangan kompetensi diartikan secara sempit sebagai pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara klasikal. *Kelima*, pengembangan kompetensi dilakukan secara terpisah dengan kebijakan pola karir.

Dengan demikian, identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi ASN tidak hanya mencakup substansi kompetensi yang dibutuhkan untuk menjawab isu strategis nasional dan regional tetapi juga harus menjelaskan tata kelola penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta metode lain yang diatur dalam ASN. Dalam hal ini, LAN perlu merumuskan bagaimana transisi dari pola penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang ada saat ini kepada model yang baru. Koordinasi dengan berbagai instansi terkait baik pusat maupun daerah perlu dilakukan untuk memecahkan masalah perubahan tata kelola tersebut.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai salah satu instansi pemerintah yang oleh UU ASN diberikan mandat dalam merencanakan dan mengawasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN secara nasional dituntut untuk mampu menjawab permasalahan-permasalahan tersebut diatas. Dalam pelaksanaan tanggung jawabnya, LAN diharapkan dapat merumuskan kebutuhan kompetensi ASN yang responsif terhadap kebutuhan pembangunan daerah. Sesuai dengan perintah Konstitusi yang menjamin otonomi daerah yang seluas-luasnya, program pengembangan kompetensi ASN meskipun dilakukan secara nasional diharapkan mampu menjawab permasalahan pembangunan daerah yang berbeda antara wilayah satu dengan wilayah lain. Pola perencanaan pembangunan nasional sebagaimana tertuang dalam RPJMN, Tata Ruang, Master Plan Percepatan Pembangunan Infrastruktur (MP3EI) memberikan acuan yang bermanfaat dalam memetakan kebutuhan khas daerah sesuai dengan karakteristik sosial budaya dan ekonominya.

Dalam UU No. 5 Tahun 2014, disebutkan bahwa Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah non kementerian yang diberi kewenangan

melakukan pengkajian, pendidikan dan pelatihan ASN sebagaimana diatur dalam undang-undang ini. Lebih lanjut dalam Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen ASN Pasal 172 ayat (4) disebutkan bahwa penyusunan rencana pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural dilakukan oleh LAN. Dalam Pasal 180 ayat 4 disebutkan pengembangan kompetensi sosial kultural sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan oleh LAN. Selanjutnya dalam pasal 181 ayat (4) disebutkan Pelatihan struktural kepemimpinan Madya diselenggarakan oleh LAN. Dalam Pasal 182 ayat (1) disebutkan dalam rangka menyamakan persepsi terhadap tujuan dan sasaran pembangunan nasional dilaksanakan pelatihan di tingkat nasional yang diikuti oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Utama dan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya yang dilaksanakan oleh LAN.

Selanjutnya dalam pasal 183 disebutkan bahwa LAN bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi. Pasal 184 ayat (2) disebutkan bahwa kebutuhan pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diolah dan diusulkan oleh BKN kepada LAN. Pasal 186 ayat (2) disebutkan bahwa evaluasi pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dilakukan oleh LAN. Dalam pasal 187 ayat (3) disebutkan bahwa hasil evaluasi pengembangan kompetensi teknis disampaikan kepada Menteri melalui LAN. Pasal 188 ayat (3) disebutkan bahwa hasil evaluasi pengembangan kompetensi fungsional disampaikan kepada Menteri melalui LAN. Dalam Pasal 190 disebutkan bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai teknis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi diatur dengan Peraturan Kepala LAN.

Untuk menjamin pengembangan kompetensi ASN yang mampu mendukung terwujudnya reformasi birokrasi dan pembangunan nasional pada umumnya maka Pusat Kajian Reformasi Administrasi (PKRA)-Lembaga Administrasi Negara pada tahun 2015 ini melakukan kajian **“Grand Design Pengembangan Kompetensi ASN”**. Adapun output dari kajian ini adalah: (1) Identifikasi kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural bagi ASN khususnya bagi jabatan pimpinan tinggi

(JPT), khususnya JPT Madya dan JPT Pratama; (2) Strategi pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural bagi JPT Madya dan JPT Pratama ASN baik melalui jalur pendidikan dan pelatihan baik klasikal maupun non klasikal serta metode lain yang diatur dalam UU ASN.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada masalah beberapa permasalahan kompetensi yang dihadapi ASN saat ini, maka kajian dimaksudkan untuk berkontribusi dalam merumuskan jenis kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural bagi jabatan pimpinan tinggi (JPT) madya dan pratama serta strategi pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural bagi kedua jabatan tersebut. Merujuk pada dua tujuan tersebut, maka rumusan masalah pada kajian ini adalah:

1. Apakah kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural bagi jabatan pimpinan tinggi madya dan jabatan pimpinan tinggi pratama?
2. Bagaimanakah strategi yang efektif dalam pengembangan kompetensi sosial ASN baik melalui jalur pendidikan dan pelatihan baik klasikal maupun non klasikal serta metode lain yang diatur dalam UU ASN?

C. Tujuan

Tujuan kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural bagi ASN khususnya jabatan pimpinan tinggi madya dan jabatan pimpinan tinggi pratama;
2. Mengidentifikasi strategi yang efektif dalam pengembangan kompetensi sosial ASN baik melalui jalur pendidikan dan pelatihan baik klasikal maupun non klasikal serta metode lain yang diatur dalam UU ASN;

D. Sasaran

Sasaran kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Teridentifikasinya kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural ASN khususnya jabatan pimpinan tinggi madya dan jabatan pimpinan tinggi pratama;
2. Teridentifikasinya strategi yang efektif dalam pengembangan kompetensi manajerial sosial kultural ASN baik melalui jalur pendidikan dan pelatihan baik klasikal maupun non klasikal serta metode lain yang diatur dalam UU ASN;

E. Ruang Lingkup Kajian

Ruang lingkup kajian ini terdiri dari:

1. Identifikasi *national content* kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural bagi ASN khususnya jabatan pimpinan tinggi madya dan jabatan pimpinan tinggi pratama;
2. Identifikasi strategi yang efektif dalam pengembangan kompetensi manajerial maupun kompetensi sosial kultural ASN baik melalui jalur pendidikan dan pelatihan baik klasikal maupun non klasikal serta metode lain yang diatur dalam UU ASN;

F. Hasil Yang Diharapkan

Output kajian ini terdiri dari dua yaitu output jangka pendek dan output jangka panjang. Output jangka pendek berupa:

1. Hasil identifikasi kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural akan digunakan sebagai bahan penyusunan kamus kompetensi manajerial dan kamus kompetensi sosial kultural bagi ASN;
2. Hasil identifikasi strategi pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural akan digunakan sebagai bahan dalam perumusan grand design pengembangan kompetensi ASN khususnya JPT Madya dan JPT Pratama;

3. Hasil kajian ini akan dituangkan dalam bentuk laporan kajian (annual report) sebagai bahan publikasi awal hasil kajian.

Output jangka panjang berupa:

1. Bahan advokasi dalam penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi instansional;
2. Bahan publikasi dalam bidang strategi sumber daya manusia pada sektor public, yang akan diterbitkan dalam bentuk working paper, policy brief, maupun bentuk tulisan dalam jurnal nasional maupun jurnal internasional.

A. Tinjauan Konseptual

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi keharusan dalam setiap organisasi baik swasta maupun pemerintah. Organisasi berbasis kompetensi menempatkan pengembangan pegawai sebagai salah satu instrumen dalam meningkatkan kinerja organisasi. Melalui perencanaan pengembangan manusia yang terintegrasi dengan kebijakan SDM lainnya dan sejalan dengan perencanaan strategis organisasi, menghasilkan kompetensi yang dikembangkan sesuai dengan sasaran kinerja organisasi.

Pendekatan pengelolaan SDM telah bergerak dari yang tradisional dengan pendekatan administrasi kepegawaian menjadi pengelolaan SDM yang berorientasi hasil dan kemudian strategik manajemen sumber daya manusia (OPM et. All, 2005 dalam Kim dan Park, 2013: 1). Pynes (2009: xv) mengatakan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia (SHRM) merupakan integrasi manajemen sumber daya manusia dengan misi strategik organisasi.

Kompetensi pejabat dan pegawai menjadi unsur yang tidak terelakan di tengah segala keterbatasan saat ini. Ketika opsi rasionalisasi pegawai sulit dieksekusi karena banyaknya kepentingan politik terhadap kebijakan tersebut selain tidak adanya dana segar untuk mekanisme “golden sake hand”. Maka optimalisasi kompetensi Pegawai menjadi unsur yang penting. Agar terjadi kesesuaian antara misi organisasi dengan sasaran pembangunan nasional dan kinerja yang diharapkan, maka perencanaan pengembangan kompetensi harus disain secara nasional dan juga institusional. Pilihan yang tersedia saat ini adalah optimalisasi kompetensi pegawai yang ada atau merekrut pegawai baru dengan kompetensi yang bagus. Ketika pilihan merekrut pegawai baru dengan kompetensi yang bagus dan mengabaikan pengembangan kompetensi pegawai yang sudah

ada, maka keberadaan pegawai lama akan menjadi “liabilities” atau beban organisasi karena sudah pasti keberadaan menjadi tidak optimal, namun tetap harus digaji dan diikutsertakan dalam kegiatan organisasi.

Organisasi yang memandang sumber daya sebagai “capital” akan menaruh perhatian yang serius dalam pengembangan kompetensi secara periodik. Pelatihan penting tidak saja bagi pegawai yang kurang berkinerja tetapi juga bagi pegawai yang berkinerja. Pegawai yang kurang kinerjanya akan dipacu pengetahuannya agar keterbatasannya dapat diatasi, sebaliknya bagi pegawai yang berkinerja baik, pelatihan dapat meningkatkan motivasinya dengan rehat sejenak dari pekerjaan rutin dan melakukan kegiatan di luar aktivitas rutinnnya. Tujuan penyegaran semangat kerja yang merupakan motivasi tidak boleh disepelakan dalam pembinaan pegawai. Tanpa motivasi kerja karena kebosanan atau terus menerus bekerja tanpa input pengetahuan yang baru, akan membuat karyawan kehilangan motivasi. Pada akhirnya seorang pegawai yang berkompetensi baik pun akan bersikap apatis karena tidak adanya insentif atas kinerjanya melalui ruang aktualisasi dan pengembangan kompetensi bagi tingkatan kompetensinya yang saat ini mungkin sudah lebih baik dibandingkan beberapa waktu yang lain.

Penilaian kompetensi pegawai pada akhirnya tidak dapat terelekan untuk mengetahui apakah suatu pegawai perlu peningkatan kompetensi yang baru sesuai dengan perkembangan lingkungan stratejik organisasinya. Program pengembangan kompetensi harus sejalan dengan evaluasi kompetensi secara periodik. Mekanisme manajemen kinerja akan memberikan informasi yang solid tentang perlunya seseorang dikembangkan kompetensinya. Komitmen pimpinan dan organisasi untuk memberikan kesempatan dan ruang yang sama kepada setiap pegawai untuk dikembangkan menjadi tuntutan yang mutlak dilakukan. Sering kali pimpinan mengeluhkan kinerja pegawai yang tidak baik, namun infrastruktur maupun anggaran, kebijakan dan komitmen organisasi dan pimpinan tidak mendukung terhadap program pengembangan pegawai yang dibutuhkan.

1. Kompetensi Pimpinan Sektor Publik

Kompetensi pimpinan sektor publik dari waktu ke waktu mengalami perkembangan, meskipun kecepatan perubahan pada profil kompetensi sektor publik tidak secepat sektor swasta, namun mandat utama dari sektor publik yang membedakannya dengan sektor swasta adalah kesediannya dalam mengatasi kegagalan pasar (market failure) yang terjadi dan responsivitasnya dalam penyediaan barang dan jasa publik (public goods) yang bersifat *non rivalry* dan *non excludable*. Model persaingan sektor publik dengan sektor swasta pun berbeda. Sektor publik, daya saing ditujukan untuk prinsip *value for money* artinya setiap sen yang dikeluarkan oleh belanja publik harus bertanggungjawab dan memberikan kemanfaatan kepada para pembayar pajak dan penerima manfaat sosial sebagai bagian dari tanggung jawab negara. Sedangkan pada sektor swasta, daya saing ditujukan untuk keberlangsungan hidup perusahaan.

Perkembangan kompetensi pimpinan sektor publik berkembang sesuai dengan lingkungan strategis dan muatan budaya dimana organisasi itu hidup. Beberapa hal yang mempengaruhi kompetensi sektor publik diantaranya adalah perubahan paradigma sektor publik, tantangan pegawai negeri saat ini,

a. Perubahan Paradigma Sektor Publik

Beberapa hasil diskusi yang dilakukan oleh OECD (2001) bentuk lama governance baik di sektor swasta maupun public telah menjadi sangat tidak efektif. Kedua, bentuk baru dari governance nampaknya akan bertahan selama lebih beberapa decade ke depan, dengan melibatkan lebih banyak pemain aktif. Ketiga, struktur kekuasaan dalam organisasi yang selama ini berpusat pada pejabat senior akan mengalami perubahan yang fundamental.

Pada abad ke-21 ini seorang pemimpin baik pada sektor publik maupun sektor swasta tidak lagi hanya mengandalkan kekuasaan struktural untuk memaksa kepatuhan seseorang. Pada saat ini kesuksesan seorang pemimpin merupakan kepemimpinan yang mampu

menciptakan inovasi dan menggerakkan bawahannya dengan sukarela dan motivasi untuk bersama-sama berkomitmen terhadap perubahan yang diciptakan. Proses pelibatan semua entitas menjadi lebih penting dibandingkan sekadar memerintahkan tanpa memberi peluang untuk berkreativitas.

Di masa depan, Pemerintah hanya dapat bekerja dengan dukungan masyarakat, jika pemerintah dapat menjamin aktivitas publik berjalan secara transparansi, akuntabilitas dan integritas. Pada saat yang sama, untuk otoritas publik dan masyarakat yang lebih luas. Kemampuan pemerintah dalam menciptakan pelayanan publik yang lebih baik tidak terlepas dari komitmen atas nilai-nilai demokrasi, hak asasi manusia dan kesetaraan kesempatan, yang disepakati antara pemerintahan dengan masyarakat.

b. Tantangan bagi *Public Service*

Menurut OECD (2001), beberapa tantangan pemimpin di sektor publik pada abad ke-21 ini adalah globalisasi yang menuntut pemahaman dan kemampuan dalam mengelola global governance dan isu-isu yang terkandung di dalamnya termasuk mengenai kebijakan publik global dan demokrasi global. Selain itu, tantangan bagi manajemen publik saat ini adalah substansi kebijakan publik yang semakin kompleks, isu yang saling terkait, kebijakan sulit untuk dijelaskan secara sederhana kepada publik. Lebih dari itu saat ini terjadi pemisahan kekuasaan pada level tinggi organisasi internasional, kepada level dibawahnya baik ke tingkat pemerintahan negara, civil society maupun pihak swasta. Yang membuat lebih parah adalah semuan tantangarn ini berjalan beriringan yang menciptakan kerumitan yang luar biasa. Hal ini menimbulkan masalah besar di negara berkembang tak terkecuali negara kecil.

Selanjutnya OECD (2001) juga menyebutkan bahwa pembuatan keputusan keputusan yang baik menjadi sulit bahkan bagi negara maju sekali pun karena melibatkan berbagai kepentingan yang harus diseimbangkan. Menentukan prioritas dan pembobotannya pun semakin

menjadi sulit. Tekanan menjadi besar. Di Negara berkembang terdapat fenomena yang disebut sebagai “kelelahan negosiasi internasional yang serius”. Krisis sumber daya di Selatan untuk mencakup berbagai negosiasi penting di dunia dari perubahan iklim sampai dengan dengan Organisasi Perdagangan International (WTO). Hasilnya keseluruhannya seringkali disebut sebagai “rigged system”. Kerumitan juga telah berkembang dari tuntutan untuk kerja sama jangka panjang yang terkait dengan global challenges. Memperkuat governance telah menjadi agenda pembangunan di seluruh dunia. Mark Malloch Brown dari UNDP mengatakan 60% dari sumber daya yang dimiliki organisasi dikerahkan untuk governance. Tantangan yang paling berat bagi para pejabat harus menggabungkan antara kebijakan pembangunan dengan kebijakan manajemen

c. Kompetensi *Public Service*

Fernandez (2005) dan beberapa penulis lainnya seperti Doig and Hargrove (1990), mengatakan bahwa organisasi sektor publik harus beroperasi dengan melihat lingkungan secara luas *public sector organizations must operate in an environment rife with external constraints and predengan segala tekanan dan tantangannya*. Karakteristik vital bagi seorang pemimpin sektor publik adalah kemampuannya dalam memperoleh dukungan dari konstituen eksternalnya dalam rangka menjalankan programnya dan mengurangi kritikan (Kabacoff, 2001). Tuntutan kompetensi kepemimpinan sektor publik tidak terelakan lagi. Manajemen kompetensi telah menjadi motor yang menggerakkan penguatan kompetensi sektor publik.. Kompetensi disini dimaksudkan sebagai perubahan manajemen kepegawaian tradisional menjadi strategik manajemen sumber daya manusia (OECD, 2001). Alasan utama digunakannya manajemen kompetensi adalah untuk menciptakan daya ungkit pada perubahan. Alasan lainnya adalah karena kompetensi dinilai sebagai alat komunikasi yang penting karena kompetensi memberikan definisi

operasional dan pemahaman akan perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Alasan lainnya adalah manajemen kompetensi meningkatkan kemampuan pegawai negeri. Secara keseluruhan penggunaan manajemen kompetensi menciptakan banyak keuntungan bagi organisasi.

Manajemen kompetensi merupakan dasar bagi strategi manajemen sumber daya manusia. Agar kompetensi dapat digunakan sebagai alat dalam strategi manajemen SDM maka kompetensi harus diintegrasikan kedalam model kompetensi atau framework. Hampir semua negara-negara OECD terpilih telah menggunakan mengembangkan model kompetensi secara terpusat kecuali Perancis. Pejabat pimpinan tinggi yang merupakan kelompok sasaran utama dalam manajemen kompetensi di sektor publik. Namun demikian, kompetensi framework hanya memuat perilaku kompetensi dan sangat sulit menemukan kompetensi yang bersifat teknis. Unsur utama dalam kompetensi framework seharusnya adalah komitmen dan integritas.

Pengembangan kompetensi framework di beberapa negara terpilih merupakan hasil dari proses percobaan. Framework dasar di dibentuk kemudian dievaluasi dan disesuaikan berdasarkan masukan dari para pemangku kepentingan.

Yang bertanggungjawab dalam implementasi manajemen kompetensi adalah lembaga atau bagian. Tapi secara terpusat diatur oleh lembaga yang menangani kompetensi pegawai.

Op de Beeck, Sophie; Hondelghem, Annie dalam OECD (2009), mengatakan tentang asal mula gerakan “manajemen kompetensi” seperti timbulnya trend-trend baru dalam gerakan manajemen, tidak ada gerakan yang sifatnya solo berdiri sendiri. Dimulai sekitar tahun 80an, manajemen kompetensi pertama kali diperkenalkan di Amerika Serikat (AS) dan Inggris Raya. Gerakan ini bersamaan dengan munculnya New Public Management (NPM). Sejak akhir tahun 90an, manajemen kompetensi telah menjadi “demam” yang melanda disemua pemerintahan. Hampir semua negara anggota OECD

menggunakan manajemen kompetensi sebagai bagian dari proses reformasi kepegawaian negerinya

Kompetensi dan kompetensi framework dapat digunakan dalam berbagai proses manajemen sumber daya manusia. Di beberapa negara OECD terpilih manajemen kompetensi dikhususkan pada rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan suksesi dan panduan karir. Penggunaan kompetensi untuk evaluasi kinerja dan remunerasi masih sangat terbatas.

Tiga dimensi dari integrasi manajemen kompetensi: (1) Integrasi vertical (terkait dengan strategi); (2) Integrasi horisontal (terkait dengan berbagai proses sumber daya manusia); (3) Implementasi ke dalam seluruh bagian organisasi.

Meskipun semua negara sepakat terhadap tiga dimensi ini, namun demikian pendekatan holistik terhadap manajemen kompetensi belum dirumuskan.

Peta jalan (road map) dalam menerapkan manajemen kompetensi terdiri dari 5 (lima) langkah penting yaitu: (1) Memperkenalkan manajemen kompetensi; (2) Mengorganisasikan, merencanakan dan mengkomunikasikan perubahan kedalam manajemen kompetensi; (3) Identifikasi kompetensi dan pengembangan kompetensi kelompok sasaran; (4) Integrasi kompetensi kedalam berbagai proses manajemen sumber daya manusia; (5) Revisi dan memperbaharui (updating) sistem manajemen kompetensi kedalam kegiatan rutin.

Hal yang paling sulit dari manajemen kompetensi adalah mengidentifikasi kompetensi dan menyusun kompetensi framework dan menjamin komitmen serta partisipasi dari para pejabat tinggi dan pejabat menengah demikian pula dengan dukungan dari para pegawai. Beberapa kunci keberhasilan yang dapat digunakan untuk mengatasi keterbatasan dalam membuat kompetensi framework adalah:

1. Pemahaman yang baik tentang pentingnya diberlakukannya manajemen kompetensi
2. Pemahaman tentang kekhususan di sektor publik

3. Menerapkan tiga pendekatan integrasi
4. Mereviu dan melanjutkan penyempurnaan kompetensi framework

Perkembangan terbaru dari model kompetensi adalah memasukan secara lengkap unsur dari deskripsi jabatan termasuk profil kompetensi. Lebih lanjut, program pengembangan pengalaman melalui kompetenso dan penilaian kompetensi pegawai negeri telah dilakukan akhir-akhir ini. Berdasarkan hasil pengkajian dari OECD bahwa kompetensi publik sektor pada abad ke-21 ini adalah dipetakan dalam 4 kelompok kompetensi yang menggambarkan manajemen perubahan yaitu: berpikir kreatif, fleksibilitas, kerjasama dan berpikir strategik.

Tingkat kematangan manajemen kompetensi terkait dengan tiga dimensi integrasi. Permasalahan yang biasa ditemui dalam integrasi ini adalah pada dimensi integrasi yang ketiga yaitu implementasi manajemen kompetensi diseluruh organisasi. Pengalaman dari negara OECD mereka mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan pengembangan instrumen manajemen SDM secara terpusat untuk kemudian dieksekusi ke dalam masing-masing organisasi. Implikasi dari hal ini adalah terdapat hasil yang berbeda dari manajemen kompetensi yang diimplementasikan di masing-masing organisasi kementerian. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen kompetensi memerankan peranan utama dalam pendekatan manajemen pada sektor publik. Namun demikian, pengkajian lebih lanjut diperlukan dalam rangka menentukan pengembangan lebih lanjut dari manajemen kompetensi.

Definisi Manajemen Kompetensi

Tujuan dari manajemen kompetensi adalah mengidentifikasi kompetensi pegawai kemudian mengelola dan mengembangkannya secara maksimal. Namun demikian manajemen kompetensi bukanlah suatu tujuan tapi merupakan alat yang digunakan untuk

mengintegrasikan kebijakan sumber daya manusia melalui integrasi horizontal dan integrasi vertical, manajemen kompetensi berperan sebagai daya ungkit bagi strategik manajemen sumber daya manusia (De Prins & Melis, 2005 dalam OECD, 2009).

Perbedaan istilah competence (competences) dengan competency (competencies)

Istilah asli kompetensi merujuk dari Bahasa Inggris aliran British dan Bahasa Inggris Amerika. Competence (UK) dan Competency (Amerika) mempunyai definisi dan atribut yang berbeda. Istilah competence mengidkasikan serangkaian standar yang berkaitan dengan kinerja suatu pekerjaan. Kompetensi pekerja didefinisikan sebagai kemampuan yang mencakup pengetahuan, pemahaman, kemampuan praktis dan kemampuan berpikir untuk mencapai kinerja yang efektif dalam mencapai standar yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Standar ini meliputi kemampuan untuk memecahkan masalah dan bersikap fleksibel untuk memenuhi perubahan yang dibutuhkan (Horton, 2006b in OECD, 2009). Menurut Lodge & Hood (2005 dalam OECD 2009), pendekatan ini lebih melihat kepada faktor apa yang diperlukan untuk berkinerja pada tahapan vocational.

Sedangkan istilah competency terkait dengan pengembangan sosial psikologi yang muncul pada akhir tahun 1960an. Pendekatan ini menekankan pada pentingnya identifikasi dan pengembangan perilaku individual yang membedakannya dari perilaku yang menggambarkan capaian kinerja yang luar biasa dengan perilaku yang menggambarkan kinerja rata-rata (Horton, 2000b; Lodge & Hood, 2005 dalam OECD 2009).

Boyatzis (1982 dalam OECD 2009) mendefinisikan kompetensi sebagai karekteristik individual yang secara kausalitas berhubungan efektif dengan kinerja yang efektif atau di atas rata-rata. Perbendaan istilah kompetensi di UK dengan Amerika Serikat terletak pada penekanan penggunaan kompetensi. Dalam istilah kompetensi Amerika Serikat, kompetensi digunakan untuk

membedakan antara kinerja luar biasa dengan kinerja rata-rata, sedangkan istilah kompetensi di Inggris, kompetensi digunakan sebagai identifikasi sistematis atas keahlian yang dibutuhkan untuk berkinerja, yang dapat diamati dan diukur, sehingga kemudian dapat dilatih dan dikembangkan. Sehingga kedua kompetensi ini akhirnya melahirkan istilah “kompetensi yang mendorong kinerja dengan standar pekerjaan (Roberts, 1997, hal. 70 dalam OECD, 2009). Namun demikian, kedua perbedaan tersebut akhirnya menjadi tidak jelas selama tahun 1990an (Horton, 2000b; Lodge & Hood, 2005 dalam OECD, 2009).

Tabel 2.1 Manajemen Kompetensi

No	Penulis	Konsep
1	Boyatzis (1982)	Suatu kompetensi pekerjaan merupakan karakteristik yang diperhatikan dari seorang pegawai misalnya motif, sifat, keterampilan, aspek pencitraan diri, peran sosial, batang tubuh pengetahuan, yang menghasilkan kinerja efektif atau luar biasa.
2	Sparrow (1997)	Kompetensi merupakan perilaku individu yang dapat diamati yang terkait dengan seperangkat pola perilaku yang terkait dengan kinerja dan membedakan antara kinerja luar biasa dengan kinerja rata-rata.
3	Spencer et al (1994)	Kompetensi merupakan kombinasi dari, motif, sifat, konsep diri, sikap dan nilai, muatan pengetahuan atau kemampuan perilaku kognitif dan karakteristik individual yang dapat dipercaya dan bisa diukur atau dihitung serta dapat membedakan kinerja di luar biasa dengan kinerja rata-rata.
4	Van Beirendock	Kompetensi merupakan kompetensi

	(2009)	yang dapat diamati dalam bentuk pengetahuan aplikatif atau perilaku aktual, yang berkontribusi terhadap berjalannya suatu fungsi dalam suatu peran atau fungsi yang spesifik.
5	Woodruffe (2000)	Kompetensi merupakan seperangkat perilaku yang berpola yang dimiliki oleh para pemangku jabatan yang digunakan dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan kompetensi.
6	Vakola et.al (2007)	Kompetensi individual merupakan seperangkat pola perilaku yang berhubungan dengan kinerja yang luar biasa atau di atas rata-rata, yang bekerja baik dalam dirinya sendiri maupun dalam kelompok yang memberikan keuntungan komparatif bagi organisasi.

Sumber: OECD, 2009

2. Konsep Pengembangan SDM

Mondy and Noe (1990:270) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah direncanakan dan merupakan upaya berkelanjutan yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan tingkat kompetensi dan kinerja organisasi melalui pelatihan, pendidikan, dan program-program pengembangan. Lebih lanjut, Garavan (2007: 25) mendefinisikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai sesuatu yang koheren, terhubung secara vertikal dan terintegrasi secara horizontal sebagai seperangkat aktivitas pembelajaran dan pengembangan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan-tujuan strategis.

Pengembangan SDM dapat dilakukan melalui pelatihan dan juga pendidikan. Sifatnya ada yang di dalam kelas dan di luar kelas. Training/ pelatihan merupakan proses dimana orang-orang mendapatkan kemampuan yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 217).

Beberapa pemberi kerja menyadari bahwa melatih sumber daya mereka adalah hal yang vital. Pelatihan membantu daya saing organisasi dengan membantu daya ingat pekerja. Sebagaimana yang ditekankan, alasan utama mengapa beberapa individu menetap atau meninggalkan organisasi adalah pelatihan karir dan peluang pengembangan (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 217).

Pelatihan harus dikaitkan dengan peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terjadi secara sangat efektif ketika pendekatan konsultasi kinerja digunakan. Konsultasi kinerja merupakan proses dimana pelatih (baik internal ataupun eksternal bagi organisasi) dan klien organisasi bekerja bersama-sama untuk meningkatkan kinerja tempat kerja sebagai bentuk dukungan terhadap tujuan bisnis (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 218).

Pelatihan strategis fokus pada usaha-usaha dalam pengembangan kompetensi, nilai, dan keunggulan daya saing untuk organisasi (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 220).

Keterlibatan utama strategi bisnis organisasi pada usaha-usaha pelatihan perusahaan menekankan pada kebutuhan terhadap program dan aktifitas pelatihan untuk mendukung strategi bisnis perusahaan (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 220).

Terdapat tiga pertimbangan utama ketika merancang pelatihan: (1) menentukan kesiapan peserta pelatihan, (2) memahami perbedaan gaya belajar, (3) merancang pelatihan untuk pemindahan (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 226).

Ketika pelatihan telah dirancang, selanjutnya pencapaian yang sebenarnya dapat dimulai. Disarankan agar pelatihan diuji coba atau dilaksanakan berbasis percobaan dengan tujuan untuk memastikan bahwa pelatihan mencapai kebutuhan yang diidentifikasi dan rancangan tersebut sesuai (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 231).

Pelatihan secara internal pada umumnya menerapkan aspek-aspek khusus pekerjaan. Hal ini populer karena dapat menghemat biaya dari pengiriman karyawan mengikuti

pelatihan dan sering mencegah biaya di luar pelatih (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 232).

Pelatihan eksternal digunakan secara umum oleh berbagai kalangan organisasi. Organisasi besar menggunakan pelatihan eksternal karena tidak adanya kemampuan pelatihan internal yang dibutuhkan atau ketika banyak orang yang ingin dilatih secara cepat (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 233).

E-learning didefinisikan sebagai penggunaan internet atau internet organisasi untuk melaksanakan pelatihan online (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 234).

Evaluasi pelatihan membandingkan hasil pasca-pelatihan terhadap tujuan yang diharapkan oleh manajer, pelatih, dan peserta pelatihan. Sangat sering, pelatihan dilakukan dengan sedikit pemikiran dalam mengukur dan mengevaluasinya kemudian untuk melihat seberapa baik pelatihan tersebut. Karena pelatihan memakan waktu dan biaya, evaluasi seharusnya dilaksanakan (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 238).

a. Kaitan dengan Rencana Strategis Organisasi

Manajemen sumber daya manusia strategis mengacu pada penggunaan organisasi pada karyawan untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan daya saing terhadap para pesaing (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 51). Kompetensi inti merupakan kemampuan unik yang dapat menciptakan nilai tinggi dan yang membedakan organisasi dari pesaingannya (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 51). Beberapa cara bahwa sumber daya manusia menjadi kompetensi inti adalah melalui ketertarikan dan mempertahankan karyawan dengan keunikan profesional dan kemampuan teknis, berinvestasi pada pelatihan dan pengembangan pada karyawan-karyawan tersebut, dan mengimbangi mereka dengan cara mempertahankan mereka untuk tetap bersaing dengan rekan-rekan dalam organisasi mereka (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 51).

Nilai dan keyakinan bersama pada rekan kerja disebut sebagai budaya organisasi. Bagi orang-orang yang ingin menjadi manajer kompetensi inti harus mempertimbangkan budaya organisasi karena dengan kata lain strategi yang baik dapat diadopsi oleh budaya yang tidak sesuai dengan strategi-strategi tersebut (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 52).

Produktivitas merupakan sebuah ukuran pada kuantitas dan kualitas terhadap hasil pekerjaan, dengan mempertimbangkan biaya dari sumber daya yang digunakan (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 52).

Baik produk dengan kualitas tinggi dan/ atau pelayanan yang sangat baik dapat menjadi keunggulan daya saing strategis yang memiliki ukuran sumber daya manusia (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 53).

Untuk menjelaskan hubungan antara strategi dan sumber daya manusia, terdapat dua strategi dasar yang dapat diidentifikasi: *cost-leadership* (biaya kepemimpinan) dan *differentiation* (perbedaan) (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal 55).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisa dan identifikasi kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia oleh karenanya organisasi dapat menemukan tujuannya (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 56). Strategi-strategi sumber daya manusia merupakan penggunaan yang bermakna untuk mengantisipasi dan mengatur penyediaan permintaan terhadap sumber daya manusia (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 58).

Pemindaian lingkungan merupakan proses pembelajaran lingkungan organisasi untuk menunjukkan dengan tepat kesempatan dan ancaman yang ada (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 59). Informasi yang dikumpulkan dari pemindaian lingkungan luar dan penaksiran kekuatan dan kelemahan dari dalam digunakan untuk memprediksikan atau *meramalkan* penyediaan dan permintaan sumber daya manusia guna kejelasan strategi dan tujuan organisasi. *Forecasting* (Peramalan) menggunakan informasi dari masa lalu dan masa sekarang

untuk mengidentifikasi kondisi masa depan yang diharapkan (Mathis, Robert L; Jackson, John H, 2004: Hal. 63).

b. Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural bagi pimpinan eksekutif dan structural

- Definisi dan Ruang Lingkup Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural

S. Whiddett and S. Hollyford mendefinisikan kompetensi manajerial sebagai seperangkat perilaku yang membuat individu memperlihatkan kinerja yang efektif atas tugas-tugas dalam organisasi. Lebih lanjut, N. Rankin mengatakan bahwa kompetensi adalah definisi yang utama dari kinerja yang diharapkan, yang menggambarkan secara keseluruhan mengenai perilaku-perilaku yang penting, nilai dan peranan yang dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi. Keempat pilar dalam kompetensi manajerial ini tidak dapat berdiri sendiri tapi saling berperan sebagai satu kesatuan. Mereka adalah pemahaman tentang organisasi, memimpin dan mengelola orang lain, mengelola sumber daya dan berkomunikasi secara efektif.

Selanjutnya, Vyroost (2001) menyebutkan bahwa kompetensi sosial merujuk pada keterampilan sosial, emosional, kognitif, dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan adaptasi sosial. Pada tahun 2001, Vyroost (2001) menyusun suatu survey yang berisikan komponen dari kompetensi sosial dan area-area kompetensi yang masuk dalam ruang lingkup kompetensi sosial, yaitu:

- Komunikasi Efektif;
- Kemampuan untuk menciptakan dan memelihara hubungan;
- Solusi efektif untuk menyelesaikan permasalahan sosial;
- Kemampuan untuk membuat keputusan;
- Solusi konstruktif untuk konflik;
- Penerapan kompetensi sosial;
- Pengetahuan sosial;

- Pengendalian diri;
- Persepsi diri;
- Identitas diri;
- Kemampuan untuk memberikan dan mendapatkan dukungan social;
- Jejaring sosial yang efektif;
- Berorientasi masa depan;
- Kepedulian terhadap orang lain dan mampu bertanggungjawab terhadap orang lain;
- Menghormati perbedaan dengan orang lain;
- Kemampuan untuk untuk membedakan antara pengaruh sosial yang efektif dengan negatif dalam kelompok.

Sedangkan Cross et.al (1989) mendefinisikan kompetensi sosial kultural sebagai seperangkat perilaku, sikap, dan kebijakan yang berada dalam satu sistem, lembaga, atau diantara para profesional yang memungkinkan mereka untuk dapat bekerja secara efektif dalam situasi lintas budaya. Yang merupakan penerimaan dan penghormatan terhadap perbedaan, penilaian mandiri yang berkelanjutan terhadap budaya, dan perhatian terhadap dinamika dari perbedaan, proses pengembangan pengetahuan budaya, dan sumber-sumber dan fleksibilitas terkait model-model pelayanan dalam rangka memenuhi kebutuhan dari populasi minoritas (Cross et al, 1989).

Mondy and Noe (1990:270) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah direncanakan dan merupakan upaya berkelanjutan yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan tingkat kompetensi dan kinerja organisasi melalui pelatihan, pendidikan, dan program-program pengembangan. Lebih lanjut, Garavan (2007: 25) mendefinisikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai sesuatu yang koheren, terhubung secara vertikal dan terintegrasi secara horizontal sebagai seperangkat aktivitas pembelajaran dan pengembangan yang

berkontribusi terhadap pencapaian tujuan-tujuan stratejik.

3. Kebijakan dan Metode Pengembangan SDM Sektor Publik

a. Eksisting

Secara historis pengembangan SDM Sektor Publik dengan SDM Sektor Swasta pada waktu yang lalu terlihat perbedaan yang mencolok. Konsep pengembangan SDM Sektor Swasta lebih dianggap sebagai investasi organisasi, karena penempatan orang pada sektor swasta berdasarkan pada spesialisasi yang dimilikinya, dan bentuk pelatihan dan pendidikan telah dijadualkan secara rutin tiap tahun untuk menyegarkan kompetensi pegawainya. Selain itu pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di sektor swasta sangat terkait dengan lisensi atas produk dan jasa yang dihasilkannya untuk mencapai standarisasi internasional atas produk dan jasa yang dihasilkan.

Sebaliknya, Sektor publik secara umum belum memandang pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya sebagai investasi organisasi, karena jarang sekali produk dan jasa sektor publik yang mengharuskannya memiliki sertifikat standar internasional seperti pada pihak swasta. Yang terjadi adalah pengembangan kompetensi pegawai biasanya dilakukan pada awal masuk menjadi pegawai disebut sebagai pendidikan dan pelatihan prajabatan. Kemudian setelah duduk menjadi pegawai maka bagi pejabat struktural akan mengikuti Diklat Kepemimpinan IV, III, II dan I. Para pejabat fungsional tertentu pun akan mengikuti diklat sesuai dengan ketentuan instansi pembina jabatan fungsional tertentu tersebut. Selanjutnya diklat teknis diberikan kepada baik fungsional tertentu maupun fungsional umum untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi diorganisasinya.

Secara kebijakan, peraturan yang mengatur tentang pengembangan kompetensi saat ini adalah UU No. 5 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 serta

Perka. BKN No. 7 tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Manajerial dan Perka.BKN No. 8 tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Teknis. Meskipun saat ini pemerintah masih merumuskan peraturan-peraturan pelaksana dari UU No. 5 Tahun 2014, namun karena peraturan pelaksanaan tersebut belum tersedia, maka baik Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 serta Perka. BKN No. 7 tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Manajerial dan Perka.BKN No. 8 tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Teknis masih digunakan dengan beberapa modifikasi yang dilakukan khususnya Perka. BKN No. 7 dan No. 8 Tahun 2013 yang saat ini dimodifikasi dalam bentuk draft model kompetensi majerial bagi JPT.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa Diklat bertujuan untuk:

- a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pembedayaan masyarakat;
- d. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Selanjut disebutkan bahwa sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Jenis Diklat menurut PP 101 tahun 2000 adalah Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Diklat Prajabatan terdiri dari:

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
- b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III;

Berdasarkan PP 101 tahun 2000 disebutkan bahwa CPNS wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat Prajabatan untuk diangkat sebagai PNS. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Diklat Dalam Jabatan terdiri dari:

- a. Diklat Kepemimpinan;
- b. Diklat Fungsional;
- c. Diklat Teknis.

Seperti halnya Diklat Dalam Jabatan, Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Jenis dan jenjang Diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional sebagaimana ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional yang bersangkutan.

Sedangkan Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Diklat Teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan Jenjang Diklat Teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

Permasalahannya adalah pengembangan kompetensi di Sektor Publik belum terintegrasi dengan perencanaan pembangunan nasional. Tiap instansi mengeluarkan program kebutuhan pengembangannya sendiri tanpa disain yang jelas apakah program tersebut akan mencapai kinerja organisasi yang diperlukan disamping mengembangkan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Ketika ada efisiensi anggaran, maka mata anggaran yang pasti akan dikorban adalah anggaran untuk membiayai pengembangan pegawai.

Idealnya suatu rencana pengembangan kompetensi pegawai merupakan pejabaran dari kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan organisasi dalam menjalankan perencanaan strategisnya yang berhubungan dengan perencanaan operasional organisasi dan merupakan pejabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah suatu negara. Yang terjadi saat ini, program pengembangan pegawai belum terencana dengan baik dan belum benar-benar dialokasikan baik dari segi anggaran maupun ketentuan waktu minimal yang harus dilakukan untuk mengembangkan kebutuhan kompetensi pegawai per tahun. Meskipun saat ini sudah diatur mengenai waktu untuk mengembangkan kompetensi per pegawai per tahun sebesar minimal 80 jam, namun belum ada peraturan pelaksanaannya.

Karena selama ini belum dijalankan kebijakan minimal alokasi waktu pengembangan kompetensi pegawai, sehingga tidaklah aneh jika ditemui di banyak organisasi, banyak pegawai yang belum pernah mendapatkan pendidikan dan pelatihan lain kecuali prajabatan atau diklatpim yang memang ditugaskan dari tempatnya bekerja. Meskipun banyak program pengembangan pegawai, namun biasanya kelompok sasaran program pengembangan pegawai tersebut hanya melibat orang-orang tertentu dan biasanya tanpa banyak variasi orang di dalamnya, artinya yang mengikuti program pelatihan tersebut biasanya hanya orang-orang tertentu dalam organisasi tersebut, khususnya

program-program pelatihan luar negeri yang dibiayai mitra pembangunan.

Kebijakan pengembangan kompetensi tanpa adanya komitmen pengembangan kompetensi dari pimpinan dan organisasi kepada para pegawainya, maka tidak akan optimal, ketidakadilan kesempatan masih terjadi, karena kegiatan pengembangan kompetensi juga belum dihubungkan sebagai aspek penilaian kinerja pimpinan terhadap bawahannya yaitu unsur mengembangkan kompetensi bawahan.

Dibanyak kasus, pelatihan-pelatihan sangat jarang dinikmati oleh jabatan lain kecuali struktural. Selain itu tidak ada kewajiban organisasi untuk membagi dan menpresentasikan hasil pelatihannya kepada rekan sejawat dan bawahan menjadikan pelatihan baik dalam dan luar negeri yang dialami pegawai atau pejabat tertentu tidak berdampak terhadap organisasi dan rekan sejawat maupun bawahan.

Selain itu inventory data tentang program pengembangan kompetensi pegawai belum disimpan dan digunakan secara maksimal untuk melihat kompetensi apa yang dimiliki oleh pegawai berdasarkan program-program pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan. Program pengembangan kompetensi saat ini juga belum dihubungkan dengan kebijakan sumber daya manusia lainnya misalnya tentang promosi, penempatan dan mutasi serta rotasi jabatan. Tanpa adanya intergrasi kebijakan maka pemanfaatan program pengembangan pegawai tidak akan berdampak positif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Metode pengembangan kompetensi pegawai di sektor publik pun belum banyak berkembang seperti di sektor swasta. Metode pengembangan pegawai melalui kegiatan magang, secondment, sangat jarang dilakukan di sektor publik di Indonesia. Metode pengembangan kompetensi masih dalam bentuk klasikal melalui pelatihan dalam kelas baik melalui ceramah dan seminar serta workshop. Di negara maju, metode pengembangan kompetensi disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan untuk mendorong kinerja pegawai. Data dari inventory

pengembangan kompetensi pegawai menjadi data yang penting dalam menentukan perencanaan pengembangan pegawai.

Kegiatan mentoring pun sudah lama dilakukan di sektor publik di negara maju. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kompetensi pegawai atau pejabat melalui proses pembelajaran langsung melalui diskusi dengan seseorang yang dianggap berpengetahuan lebih, bisa menginspirasi dan memiliki tugas dan fungsi organisasi sejenis. Biasanya mentor berasal dari luar instansinya. Proses pembelajaran ini juga merupakan salah satu metode pengembangan kompetensi pegawai. Biasanya kegiatan mentoring akan direkatkan dalam kegiatan magang dan secondment, sifatnya off class.

b. ASN

Perbedaan substansi undang-undang ASN dengan undang-undang tentang pokok-pokok kepegawaian sebelumnya adalah bahwa dalam undang-undang ASN diatur secara jelas pengembangan kompetensi ASN baik bagi PNS maupun PPPK. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 82 merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan pada tingkat instansi dan nasional. Lebih lanjut, diatur juga mengenai setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan paling kurang 80 jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Jika pada undang-undang No. 43 tahun 1999 kompetensi PNS terdiri atas kompetensi manajerial dan kompetensi teknis, maka pada Undang-Undang No. 5 tahun 2014 kompetensi ASN meliputi:

1. Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
2. Kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.
3. Kompetensi sosial kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, 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.

Dalam UU No. 5 Tahun 2014, disebutkan bahwa Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah non kementerian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian, pendidikan dan pelatihan ASN sebagaimana diatur dalam undang-undang ini. Lebih lanjut dalam Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen ASN Pasal Pasal 172 ayat (4) disebutkan bahwa penyusunan rencana pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural dilakukan oleh LAN. Dalam Pasal 180 ayat 4 disebutkan pengembangan kompetensi sosial kultural sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan oleh LAN. Selanjutnya dalam pasal 181 ayat (4) disebutkan Pelatihan struktural kepemimpinan Madya diselenggarakan oleh LAN. Dalam Pasal 182 ayat (1) disebutkan dalam rangka menyamakan persepsi terhadap tujuan dan sasaran pembangunan nasional dilaksanakan pelatihan di tingkat nasional yang diikuti oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Utama dan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya yang dilaksanakan oleh LAN.

Selanjutnya dalam pasal 183 disebutkan bahwa LAN bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi. Pasal 184 ayat (2) disebutkan bahwa kebutuhan pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diolah dan diusulkan oleh BKN kepada LAN. Pasal 186 ayat (2) disebutkan bahwa evaluasi pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dilakukan oleh LAN. Dalam pasal 187 ayat (3) disebutkan bahwa hasil evaluasi pengembangan kompetensi teknis disampaikan kepada Menteri melalui LAN. Pasal 188 ayat (3) disebutkan bahwa hasil evaluasi pengembangan kompetensi fungsional disampaikan kepada Menteri melalui LAN. Dalam Pasal 190 disebutkan bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai teknis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi diatur dengan Peraturan Kepala LAN.

Bentuk pengembangan kompetensi ASN dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan non-klasikal. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan non-klasikal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan paling kurang melalui e-learning, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang dan pertukaran antara PNS dan pegawai swasta.

c. *Trend dan Best Practice Pengembangan Kompetensi*

OECD (2001) mengatakan bahwa diperlukan pendekatan yang inovatif dalam merumuskan pelatihan bagi pejabat tinggi. Bentuk *policy workshop* akan lebih baik diterima oleh para pejabat tinggi. Beberapa materi *workshop* yang dapat diberikan kepada para pejabat tinggi, paling tidak meliputi 12 materi, yaitu:

1. Perumusan konteks;
2. Kepemimpinan dan manajemen perubahan;

3. Melek ekonomi atau ilmu bisnis dan bahasa (asing yang diperlukan dalam pergaulan internasional);
4. Pemahaman tentang konsep global governance;
5. Teknik negosiasi dan resolusi konflik;
6. Pemahaman tentang perbedaan budaya;
7. Pemahaman tentang prosedur dan mekanisme hubungan dengan Organisasi Perdagangan Internasional (WTO) dan lembaga perdagangan regional;
8. Pengelolaan isu horizontal;
9. Analisis kebijakan, pembangunan dan pemetaan;
10. Pelibatan masyarakat;
11. Teknik penyelesaian masalah;
12. Manajemen resiko.

Beberapa trend umum yang biasa dijumpai dalam mengembangkan kepemimpinan sektor publik di negara OECD adalah:

- a. Menentukan profil kompetensi kepemimpinan masa depan;
- b. Menentukan dan memilih pemimpin yang potensial;
- c. Menggunakan mentoring dan pelatihan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan;
- d. Pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan;

Pengalaman pengembangan kepemimpinan di beberapa negara OECD menemukan: Membentuk kader pimpinan puncak mempunyai banyak manfaat. Namun demikian, ada juga resikonya dalam mengembangkan kepemimpinan dengan cara ini, jika sekelompok pemimpin lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan bangsa dan Negara, maka Negara yang akan menjadi korbannya. Agenda terbaru dalam membentuk kader kepemimpinan adalah kader kepemimpinan yang lebih responsif dan representative serta lebih berorientasi kepada masyarakat yang diwakilkannya dan dilayaninya. Kedua, saat ini banyak Negara anggota OECD yang mencari pemimpin yang mampu mencari solusi bagi tantangan sektor publik di negaranya. Bagaimana mereka melakukan

pendekatan untuk menyelesaikan masalah sector publik menurut konteksnya. Pendekatan kepemimpinan yang diperlukan saat ini adalah pemimpin yang mampu mendignosis permasalahan dengan pendekatan budaya dalam sektor publik. Tanpa kemampuan diagnosis dan pendekatan budaya organisasi sektor publik, maka penyelesaian masalah menjadi tidak efektif. Ketiga, strategi kepemimpinan yang berhasil adalah strategi yang melibatkan perubahan budaya.

Terdapat kesenjangan di sektor publik di Negara-negara OECD yang memerlukan tindakan kepemimpinan yang tepat. Kesenjangan itu diantaranya adalah tentang bagaimana kondisi sektor publik saat ini dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat untuk dicapai oleh sektor publik saat ini dengan yang diharapkan masyarakat untuk dicapai sektor publik di masa depan. Berbagai upaya reformasi dilakukan, tapi kemudian apa yang terjadi setelah reformasi, masih dipertanyakan. Hasil penelitian beberapa Negara anggota OECD menemukan bahwa ada sesuatu yang luput dari proses reformasi yang dilakukan, yaitu lepasnya hubungan antara budaya pelayanan publik saat ini dengan keinginan publik terhadap pelayanan public. Hal ini terjadi karena kurangnya dedikasi dalam melayani kepentingan publik dan kurangnya penegakan nilai-nilai pelayanan publik.

Negara-negara OECD menaruh perhatian yang lebih terhadap kepemimpinan karena:

1. Adanya kebutuhan kapasitas kepemimpinan yang mampu melakukan kebijakan yang koheren dalam mengharmonisasikan isu global dengan kebijakan local;
2. Kesulitan sektor publik untuk menarik pemimpin dan pekerja dengan kualitas yang bagus yang berasal dari sektor swasta dan sektor lainnya untuk bergabung dengan sektor publik
3. Knowledge intensive economy memerlukan pemimpin yang memiliki kapasitas untuk berbagi pengetahuan dan mampu menginspirasi bawahan

4. Kemampuan pemimpin yang mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan lingkungan yang cepat

Kepemimpinan yang efektif saat ini tidak lagi bisa mengandalkan kekuatan kekuasaan struktural, tetapi kemampuan mempersuasi untuk menjamin dukungan dan komitmen bawahan dan tidak sekadar kepatuhan. Kepemimpinan berbeda dengan manajemen. Persamaan keduanya adalah struktur system kelembagaan dan system, kedua nya berorientasi pada kinerja yang lebih baik bagi organisasi. Tetapi mereka menampilkan penekanan yang berbeda. Kepemimpinan memfokuskan pada pengembangan atribut nilai seperti integritas, visi, kemampuan untuk menginspirasi bawahan, manajemen diri, keberanian untuk melakukan inovasi dan membuat penilaian. Sementara itu, manajemen menaruh perhatian kepada system formal, proses dan insentif. Kepemimpinan adalah mengenai mempengaruhi secara informal, bagaimana memobilisasi orang-orang melalui nilai dan visi. Dari pengalaman beberapa Negara ditemui bahwa kepemimpinan sektor publik harus menekankan pada beberapa hal:

1. Fokus pada pencapaian hasil;
2. Menguji asumsi;
3. Berpikiran terbuka;
4. Memahami lingkungan strategis dan dampaknya;
5. Berpikir dan bertindak strategis;
6. Membangun pola baru dan mekanisme kerja;
7. Membangun dan mengkomunikasikan perubahan visi personal.

Kepemimpinan meliputi berbagai tingkatan:

1. Kepemimpinan stratejik membutuhkan kompetensi unggul seperti berpikir stratejik, kecerdasan politik, visi, kesadaran eksternal , mempengaruhi dan negosiasi, kesadaran budaya;
2. Tingkat menengah, kepemimpinan kelompok lebih penting daripada lainnya, dengan team building dan

- hubungan antar personil merupakan kompetensi yang penting
3. Pegawai tingkat bawah, membutuhkan kepemimpinan teknis, menekankan pada keterampilan professional dan keterampilan teknis

Peranan Pemimpin:

1. Agen reformasi/perubahan: Kepemimpinan yang baik diwujudkan dalam hubungan antar individu. Pemimpin yang lain menginspirasi orang lain yang menyebar ke seluruh organisasi, dapat membantu meredakan dan mempertahankan nilai-nilai baru yang penting bagi reformasi sektor publik. Kemampuan persuasi dari pimpinan sangat dibutuhkan untuk kepemimpinan di masa depan.
2. Meningkatkan kapasitas/kinerja organisasi
3. Memadukan berbagai aktivitas manajemen sumber daya manusia
4. Peran berbeda sesuai dengan konteksnya

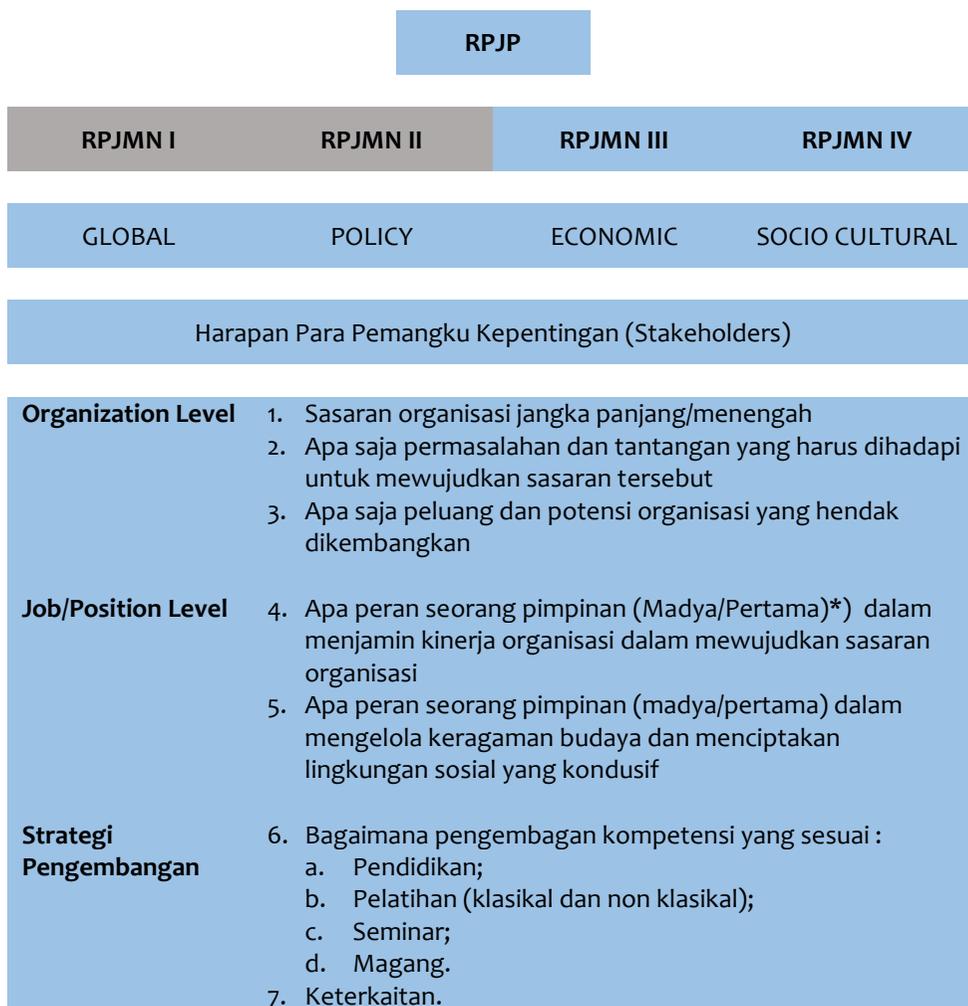
B. Tinjauan Kebijakan

Berdasarkan pada tinjauan kebijakan di atas, maka yang dimaksud dengan *Grand Design* Pengembangan Kompetensi ASN dalam kajian ini adalah disain secara nasional pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural bagi ASN khususnya JPT Madya dan JPT Pratama.

C. Konsep Kunci

Berdasarkan pada tinjauan konseptual dan kebijakan di atas, maka yang dimaksud dengan *Grand Design* Pengembangan Kompetensi ASN dalam kajian ini adalah disain secara nasional pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural bagi ASN khususnya JPT Madya dan JPT Pratama baik melalui jalur klasikal dan non klasikal memenuhi kebutuhan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran pemerintahan serta pembangunan.

D. Model Berpikir



A. Jenis Penelitian

Kajian ini menggunakan dua metode penelitian, yaitu metode penelitian kualitatif dan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif digunakan pada tahap awal penelitian melalui penggunaan metode penelitian survei dalam rangka menjangkau persepsi para responden yang dalam hal ini adalah para pejabat pimpinan tinggi madya dan para pejabat tinggi pratama baik di lingkungan pemerintah pusat maupun di lingkungan pemerintah daerah. Sedangkan metode penelitian kualitatif yang digunakan dalam rangka untuk memperjelas dan memperkuat serta memverifikasi hasil temuan pada survei yang dilakukan pada awal pengumpulan data.

B. Metode Pengumpulan Data**1. Desk Study (preliminary research)**

Desk study merupakan kegiatan mengeksplorasi bahan-bahan pustaka, kliping, surat kabar, kebijakan, data sekunder, penelitian terdahulu yang digunakan sebagai data awal dalam bentuk kerangka berpikir dan membangun asumsi-asumsi penelitian.

2. Experts Panel

Kegiatan ini menghadirkan para ahli dalam suatu panel untuk membawakan suatu makalah yang dipresentasikan dalam suatu tematik tertentu sesuai dengan keahliannya masing-masing dalam membentuk suatu kerangka teori, kerangka berpikir dan ditujukan untuk mendukung ataupun mengklarifikasi temuan awal serta memvalidasi temuan hasil pengumpulan data lapangan sebelum menjadi suatu kesimpulan dari suatu penelitian.

3. Survei

Survei yang dilakukan dalam kajian ini adalah survei persepsi. Istilah survei menurut Singarimbun dan Effendi (1987:3) merupakan penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Pada umumnya yang menjadi unit analysis dari survei adalah individu. Hasil survei dapat pula digunakan untuk mengadakan prediksi atas fenome sosial tertentu.

4. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam digunakan dalam rangka menggali informasi yang belum terjaring dalam metode pengumpulan data sebelumnya baik melalui survei maupun desk study, experts panel dan fgd. Wawancara mendalam menggunakan peneliti sebagai instrumen utamanya yang membekali dirinya dengan pedoman wawancara. Subyek penelitian biasanya adalah orang yang dianggap paham akan permasalahan, isu dan fenomena yang ditanyakan di pewawancara.

5. Focus group discussion (FGD)

FGD dilakukan ketika seorang peneliti ingin menguji temuan maupun asumsinya berdasarkan data dan fakta yang dimilikinya untuk memperoleh masukan dari peserta diskusi yang semuanya berperan sebagai narasumber. Fungsi peneliti dalam hal ini lebih sebagai fasilitator diskusi. Melalui panduan diskusi yang telah disiapkan, peneliti berupaya menjaring informasi dari para narasumber untuk melengkapi, menjelaskan dan memverifikasi temuan peneliti. FGD mirip dengan experts panel namun tingkat kepakarannya yang berbeda serta setting kegiatannya. Baik FGD maupun experts panel, peneliti dituntut sudah memiliki konsep yang ingin didiskusikan dan tidak sekadar mengambil informasi dari narasumber tanpa kerangka teori dan kerangka berpikir yang jelas. Sehingga peneliti mampu menggiring para narasumber kepada hasil diskusi seperti yang diharapkan peneliti.

C. Tahapan Pengumpulan Data

Kajian ini menggunakan beberapa tahap pengumpulan data:

1. Preliminary study, yang bertujuan untuk mengumpulkan penelitian sejenis, kerangka teoritik serta kebijakan terkait dengan substansi kajian;
2. Experts panel dilakukan sebagai tahap awal dalam rangka mengidentifikasi kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural bagi JPT Madya dan JPT Pratama;
3. Survei persepsi responden terhadap tingkat kompetensi manajerial dan sosial kultural yang dimilikinya;
4. Survei persepsi kebutuhan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya dan Pratama di kementerian, lembaga dan daerah;
 - a. *Focus group discussion* (FGD) dengan para narasumber terpilih untuk mendapatkan validasi hasil temuan awal survei menurut perspektif pembina kepegawaian di daerah dan narasumber yang membidangi perencanaan daerah dan penataan organisasi serta kepegawaian dan diklat pegawai negeri;
 - b. *Focus group discussion* (FGD) dengan para ahli penyusunan kurikulum pelatihan untuk merumuskan strategi pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural bagi JPT Madya dan Pratama.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi
Digunakannya metode survei sebagai salah satu metode pengumpulan data dalam kajian ini menjadikan penentuan populasi dan sample pun harus digunakan sebagai bagian dari tahapan penelitian. Populasi dari survei ini adalah seluruh JPT Madya dan JPT Pratama baik pusat maupun daerah dengan data sebagai berikut.

Tabel 3.1. Jumlah JPT Pusat dan Daerah Berdasarkan Gender

JPT	Pusat				Daerah				Total	
	Pria		Wanita		Pria		Wanita		Jml	%
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%		
Utama / Madya (Eselon I)	399	85.44	68	14.56	43	87.76	6	12.24	516	3.35
Pratama (Eselon II)	2487	82.57	525	17.43	10716	90.14	1172	9.86	14900	96.65
Total / Rata-rata %	2886	84.00	593	16.00	10759	88.95	1178	11.05	15416	100

Sumber: BKN, 2015

2. Sample

- a. Survei persepsi kebutuhan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural menggunakan keseluruhan populasi peserta Diklatpim I dan II pada tahun 2015 dalam kurun penyelenggaraan April sampai dengan September 2015;
- b. Survei persepsi tingkat kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural bagi JPT Madya dan Pratama menggunakan teknik Central Limit Teorem, dimana jumlag populasi di bawah satu juta menggunakan sampel 30 orang pada masing-masing JPT Madya dan Pratama yang tersebar di Kementerian dan Lembaga;
- c. Survei dengan tujuan purposive sampling dalam rangka validasi temuan, menggunakan beberapa kementerian terpilih yang paham substansi utama penelitian yang berkaitan dengan kompetensi ASN yaitu melibatkan 4 Kementerian atau Lembaga di Pusat. Alasannya adalah setelah mencapai 3 dan seterusnya biasanya akan terjadi pengulangan pola jawaban dari para responden yang sekaligus bertindak sebagai key informan dalam wawancara mendalam untuk melengkapi hasil survei dengan purposive sampling.

E. Key Informan

Key informan dalam kajian ini terdiri dari:

1. Kementerian/Lembaga: Masing-masing 1 (satu) eselon I yang membidangi bidang SDM Apatur (Kemenpan, BKN dan Kemenpan, serta Bappenas);
2. Daerah: Kepala Bappeda Provinsi dan Kabupaten/Kota, Sekretaris Daerah, Asisten Daerah, Kepala Biro/Bagian Ortala, Kepala BKD/Kepala Badan Diklat.

F. Sumber Data

Sumber data dalam kajian ini terdiri dari data primer yang didapat dari hasil survei, experts panel, fgd dan wawancara. Sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber lain yang siap digunakan dalam kajian ini misalnya data tentang jumlah JPT nasional dari BKN, data tentang jenis kompetensi dari BKN dan Kemenpan serta beberapa data yang diperoleh dari pihak kedua.

G. Lokasi Penelitian

Tabel 3.2. Lokasi Penelitian dan Responden/Key Informan

No	Lokasi	Responden/Key Informan
1.	Jakarta	JPT Madya dan JPT Pratama pada kementerian/lembaga terpilih dan peserta Diklat PIM I dan II
2.	Jawa Tengah	Sekda, Asda, Ka. Bappeda, Ka. BKD, Ka. Badan Diklat, Ka. Biro Ortala
3.	Papua Barat	Sekda, Asda, Ka. Bappeda, Ka. BKD, Ka. Badan Diklat, Ka. Biro Ortala

H. Teknik Analisis Data Hasil Survei

Teknik analisis data survei menggunakan metode kuantitatif yang diolah menggunakan software statistik untuk mendapatkan gambaran tentang:

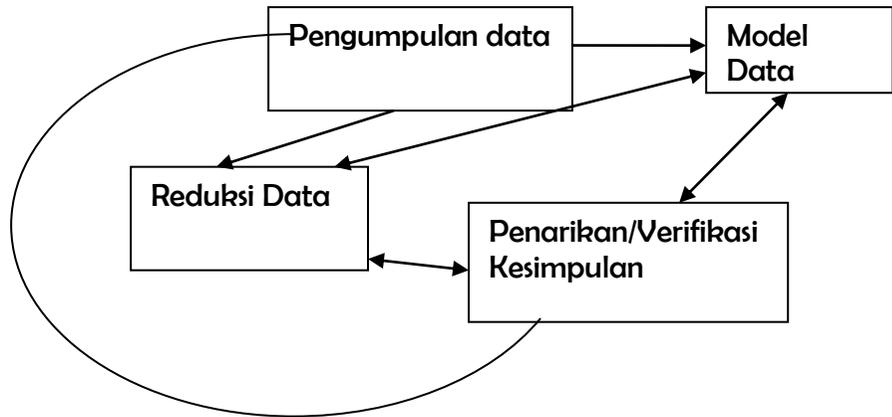
1. Tingkat kompetensi responden terhadap kompetensi manajerial dan sosial kultural;
2. Prioritas kebutuhan kompetensi manajerial dan sosial kultural bagi ASN dalam JPT Madya dan JPT Pratama;

I. Teknik Analisis Data Kualitatif

Teknik analisis data menggunakan metode triangulasi, yaitu menurut Miles dan Huberman (1984:21-23, dalam Emzir, 2012:129) terdapat tiga macam kegiatan dalam analisis data kualitatif, yaitu:

1. Reduksi Data
Reduksi data merujuk pada proses pemilihan, pemokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan pentransformasian “ data mentah” yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis.
2. Model Data (data display)
Model sebagai suatu kumpulan informasi yang tersusun yang membolehkan pendeskripsian kesimpulan dan pengambilan tindakan. Misalnya teks naratif.
3. Penarikan/Verifikasi Kesimpulan
Kesimpulan terakhir tidaklah mungkin terjadi hingga pengumpulan data selesai, tergantung pada ukuran korpus dari catatan lapangan, pengodean, penyimpanan, dan metode-metode perbaikan yang digunakan, pengalaman peneliti, dan tuntutan penyandang dana-tetapi kesimpulan sering digambarkan sejak awal, bahkan ketika seorang peneliti menyatakan telah memproses secara induktif (Glasser dan Strauss (1967 dalam Emzir, 2012:133).

Gambar 3.1
Analisis Data Model Interaktif



BAB

4

Hasil Studi Lapangan: Kebutuhan Kompetensi Manajerial dan Sosial kultural bagi JPT Madya dan Pratama

A. Gambaran Umum

Dalam menjalankan pemerintahannya, Jokowi-Jk selama 5 (lima) tahun ke depan meneguhkan Visi “Terwujudnya Indonesia Berdaulat, Mandiri, Dan Berkepribadian Berdasarkan Gotong Royong”, sebagai upaya dalam mewujudkan Visi tersebut akan ditempuh melalui Misi sebagai berikut:

1. Mewujudkan keamanan nasional yang mampu menjaga kedaulatan wilayah, menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan sumberdaya maritim, dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai negara kepulauan.
2. Mewujudkan masyarakat maju, berkeadilan dan demokratis berlandaskan Negara hukum.
3. Mewujudkan politik luar negeri bebas-aktif dan memperkuat jati diri sebagai negara maritim.
4. Mewujudkan kualitas hidup manusia Indonesia yang tinggi, maju dan sejahtera.
5. Mewujudkan bangsa yang berdayasaing.
6. Mewujudkan Indonesia menjadi negara maritim yang mandiri, maju, kuat, dan berbasiskan kepentingan nasional
7. Mewujudkan masyarakat yang berkepribadian dalam kebudayaan.

Sebagai tindak lanjut dalam mewujudkan visi pemerintahan Jokowi-JK, maka ditetapkan agenda Nawa Cita. Nawa Cita sendiri merupakan rumusan 9 (Sembilan) agenda prioritas dalam pemerintahan ke depan. Tujuannya Untuk menunjukkan prioritas dalam jalan perubahan menuju Indonesia yang berdaulat secara politik, mandiri dalam bidang ekonomi dan berkepribadian

dalam kebudayaan. Adapun sembilan agenda prioritas tersebut adalah:

1. Menghadirkan kembali negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga negara.
2. Membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya.
3. Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan.
4. Memperkuat kehadiran negara dalam melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat dan terpercaya.
5. Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia.
6. Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional.
7. Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor sektor strategis ekonomi domestik.
8. Melakukan revolusi karakter bangsa.
9. Memperteguh kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka sudah seharusnya program atau tugas dan fungsi dari suatu instansi pemerintah dapat sejalan atau berkontribusi terhadap pencapaian agenda Nawa Cita, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sinergisitas penyelenggaraan pemerintahan dalam mendukung dan mewujudkan visi pemerintah dan bernegara mutlak diperlukan.

Sebagai upaya mewujudkan visi misi pembangunan Indonesia, maka diperlukan aparatur negara yang profesional. Pengembangan aparatur negara ini telah dimandatkan dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam UU 5/2014 pasal 70 ayat (1) disebutkan bahwa Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi.

Terkait pengembangan kompetensi ini, dari sisi organisasi meskipun tidak ada perbedaan antara pegawai pusat dan daerah, tetapi tugas seorang pimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahannya bersifat kontekstual (melihat karakteristik organisasi dan lingkungan tempat ia bekerja). Artinya, pengembangan kompetensi ini tidak bisa dipukul rata atau disamakan antara aparatur

di pusat dan daerah. Di daerah pun karakteristiknya beragam, misalnya dalam konteks daerah, dalam sistem desentralisasi di Indonesia dikenal desentralisasi simetris dan desentralisasi asimetris. Pengembangan kompetensi yang dilakukan bagi aparatur pemerintah khususnya Jabatan Pimpinan Tinggi haruslah tepat guna dan sasaran untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam rangka mencapai visi organisasi dan menjawab tantangan pembangunan.

B. Provinsi Papua Barat

a. Tantangan Nawa Cita

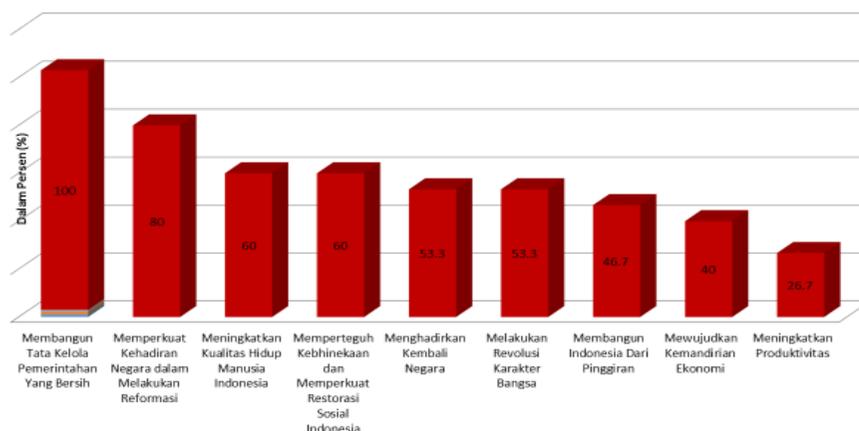
Nawa Cita sebagai agenda prioritas dalam pemerintahan Jokowi-JK tentu bukanlah pekerjaan pemerintah pusat saja, tapi juga harus “digerakkan” bersama dengan roda pemerintahan di daerah. Program kerja yang ada di Pemda harus dapat mendukung ketercapaian agenda Nawa Cita.

Dalam Subbab ini dikemukakan mengenai tantangan Nawa Cita dalam konteks program organisasi. Dari hasil survei yang dilakukan diperoleh hasil bahwa “Membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya” merupakan agenda dalam Nawa Cita yang paling tinggi kepentingannya dalam program organisasi di lingkungan Pemprov Papua Barat, bahkan seluruh responden (mencapai 100%) menjawab agenda ini paling penting.

Selanjutnya diurutkan kedua, “Memperkuat kehadiran negara dalam melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat dan terpercaya” menjadi agenda dalam Nawa Cita yang dianggap penting dalam program organisasi di lingkungan Pemprov Papua Barat, dengan jumlah responden yang menjawab sebesar 80% dari jumlah total responden. Adapun selanjutnya, agenda “Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia” dan “Memperteguh kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia” masing-masing dijawab sebesar 60% dari jumlah total responden.

Secara lebih rinci, hasil identifikasi mengenai tantangan Nawa Cita dalam konteks program organisasi di lingkungan Pemprov Papua Barat dengan agenda Nawa Cita dapat dilihat dalam diagram 4.1 berikut ini:

Diagram 4.1 Tantangan Nawa Cita



Sumber: PKRA LAN, 2015

- **Tantangan Pembangunan Daerah**

Tantangan yang dihadapi adalah era demokrasi membuka peluang bagi berkembangnya kebijakan dan program pembangunan yang tidak sinkron satu sama lain. Juga dengan euforia demokrasi ini, semakin mendorong terjadinya ketidakkonsistenan dalam menjalankan rencana dan program pembangunan. Di samping itu, efek globalisasi juga dirasakan sebagai ancaman, karena polarisasi wilayah menjadikan peran Papua Barat melemah. Juga adanya pergeseran pola kewilayahan menjadi Sektoral bisa menyebabkan lemahnya perhatian terhadap Papua Barat. Papua Barat bisa berubah dari wilayah unggulan menjadi bukan unggulan (Renstra Bappeda, 2012).

Dalam rangka mengantisipasi dinamika, perubahan dan tantangan ke depan pembangunan di Provinsi Papua Barat maka Pemerintah Provinsi Papua Barat dalam mengemban tugas dan perannya harus memperhatikan isu-isu strategis yang berkembang saat ini dan lima tahun ke depan.

Terkait isu-isu strategis daerah, lebih lanjut secara umum menurut Bappeda Pemprov Papua Barat diidentifikasi beberapa hal sebagai berikut:

Gambar 4.1 Isu-isu Strategis Papua Barat

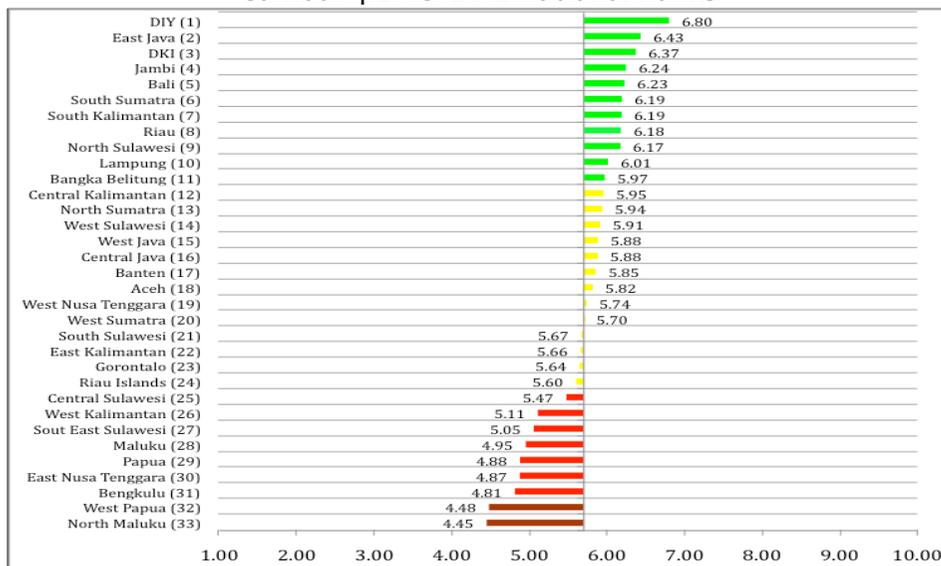


Sumber: Bappeda Pemprov Papua Barat, 2013

Pada tataran implementasi penyelenggaraan pemerintahan, kinerja pemerintahan Pemprov Papua Barat secara umum dapat dilihat dalam *Indonesian Governance Index (IGI)*. IGI merupakan kerangka kerja untuk mengukur kinerja pemerintahan daerah. IGI memegang asumsi bahwa pemerintahan yang baik dikaitkan dengan bagaimana masyarakat (*Civil Society Arena*), pembuat kebijakan politik (*Government Arena*), pelaksana kebijakan (*Bureaucracy Arena*), dan pelaku usaha (*Economic Society*) berada secara sinergis berjuang untuk kebebasan, keadilan, aman dan kehidupan yang baik. Tata kelola yang baik dicapai ketika semua empat arena berinteraksi secara seimbang dan sinergis yang akhirnya berdampak pada kepentingan orang banyak. (Kemitraan, 2012)

Dari 33 Provinsi di Indonesia, Papua Barat menempati urutan terendah kedua yaitu 32 dengan skor 4.48 (skala 1 – 10), secara lebih jelas ranking Papua Barat dalam IGI dapat dilihat dalam gambar berikut ini:

Gambar 4.2. IGI 2012 National Ranks



Sumber: Kemitraan, 2013

Overall Governance Index West Papua: 4.48 (tahun 2012)

ARENA	Indeks per Arena	Participation	Fairness	Accountability	Transparency	Efficiency	Effectiveness
Government	4.33	4.77	5.04	2.46	2.59	9.40	4.63
Bureaucracy	3.55	1.00	5.12	3.27	1.00	6.60	4.27
Civil Society	5.56	5.84	5.29	4.60	6.40	4.60	6.40
Economic Society	5.19	4.60	5.24	6.05	4.60	5.82	4.47

Sumber: Kemitraan, 2013

Dalam tren IGI di atas, dapat diketahui bahwa secara angka sebenarnya Papua Barat sampai saat ini masih dibelenggu oleh berbagai fenomena kemiskinan, ketertinggalan, peminggiran masyarakat adat, dan konflik politis yang tidak kunjung berakhir. Kondisi ini semakin diperburuk oleh lemahnya kemampuan pemerintah daerah yang ditunjukkan oleh rendahnya tata kelola pemerintahan di Papua, akibatnya kasus korupsi, kolusi dan nepotisme marak terjadi yang berimplikasi pada rendahnya pelayanan publik selama ini. Siklus ini membuat Papua seolah menjadi wilayah yang samar-samar baik dalam kehadiran pembangunan masyarakat maupun kinerja birokrasinya.

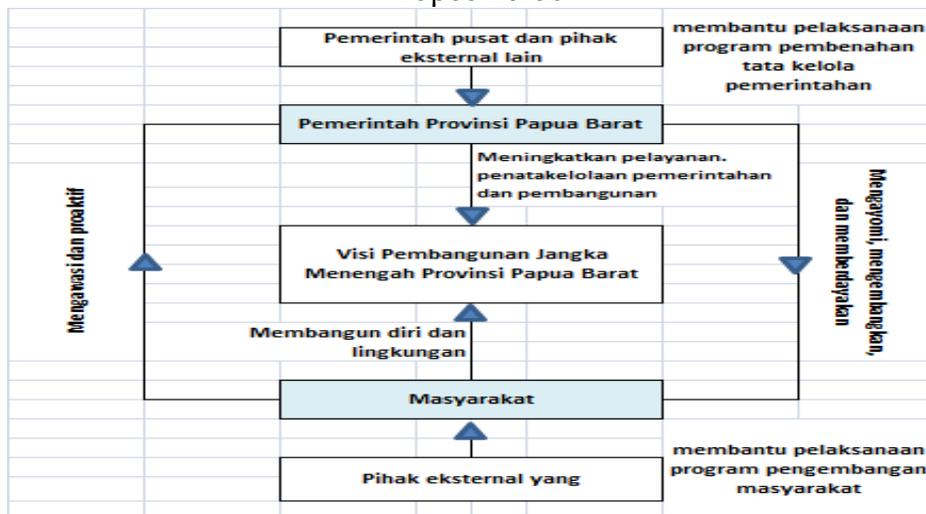
Selanjutnya, dalam rangka mencapai kondisi yang dicita-citakan dalam Pembangunan Jangka Menengah Provinsi Papua Barat,

pembangunan dilakukan bersama-sama dari atas dan dari bawah. Artinya, pembangunan pembangunan diletakkan pada pembenahan pemerintahan dan pembangunan masyarakat sebagai kunci vital keberhasilan pembangunan.

Keberhasilan penyelenggaraan pembangunan untuk mencapai visi dan misi tergantung pada peran aktif serta sikap mental, tekad, semangat, ketaatan dan disiplin para penyelenggara Pemerintah dan masyarakat. Sehubungan dengan itu, semua kekuatan sosial politik yang datang dari pihak internal maupun eksternal, organisasi kemasyarakatan, dan lembaga kemasyarakatan perlu turut serta menyusun program menurut fungsi dan kemampuan masing-masing dalam upaya meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan lahir dan batin dalam suasana yang demokratis, aman, tentram dan damai.

Berkaitan dengan hal ini, dalam RPJMD Provinsi Papua Barat digambarkan pola pembangunan pemerintah dan masyarakat berikut ini:

Gambar 4.3 Pola Pembangunan Pemerintah dan Masyarakat Provinsi Papua Barat



Sumber: RPJMD Papua Barat, 2012

Dalam menjawab berbagai permasalahan dan tantangan pembangunan di Papua Barat, maka diperlukan berbagai jenis pengetahuan dan keterampilan (kompetensi) bagi aparatur pemerintah, khususnya para Jabatan Pimpinan Tinggi dalam memimpin dan mengelola birokrasi di lingkungan Provinsi Papua

Barat. Tantangan-tantangan penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka pencapaian visi pembangunan dalam konteks ini dapat dilihat dari aspek manajerial dan lingkungan sosial kultural.

b. Tantangan Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural

Lahirnya Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjadi semangat baru bagi terwujudnya manajemen PNS yang lebih baik serta manifestasi bagi terwujudnya aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Untuk menjawab tantangan tersebut, pengembangan kapasitas atau kompetensi bagi Aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Papua Barat mutlak diperlukan. Di samping itu, sebagai wilayah otonomi khusus dan baru dibentuk tahun 2001, Provinsi Papua Barat perlu meningkatkan ketersediaan SDM (jumlah dan kapasitas) yang memiliki komitmen, berkualitas, kompeten, visioner, profesional, bertanggung jawab dan bersih dari KKN (Renstra Badiklat Papua Barat, 2012).

Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di lingkungan Pemprov Papua Barat tentu terdapat berbagai tantangan, baik yang bersifat tantangan manajerial maupun sosial kultural. Terkait tantangan ini telah dilakukan identifikasi melalui metode survei kepada Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua Barat. Secara lebih rinci dapat dilihat dalam penjelasan berikut ini:

- **Tantangan manajerial**

Terkait tantangan manajerial pada JPT di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua Barat, dari survei yang dilakukan diperoleh hasil bahwa “Pemberantasan Pratik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme”, menjadi tantangan manajerial yang paling tinggi di jawab oleh responden yaitu sebesar 80%. Hasil ini mengindikasikan perilaku *moral hazard* dari aparatur pemerintah menjadi sesuatu yang masih sulit untuk dihindari. Lemahnya kemampuan pemerintah daerah yang ditunjukkan oleh rendahnya tata kelola pemerintahan di Papua

mengakibatkan kasus korupsi, kolusi dan nepotisme marak terjadi yang berimplikasi pada rendahnya pelayanan publik selama ini.

Hal ini diperkuat dari hasil identifikasi pada workshop, salah satu peserta workshop mengemukakan “Sikap masyarakat masih permisif dalam praktik suap dan korupsi, sebagai contoh masih banyak atau ada pengusaha-pengusaha yang akan melakukan praktek suap dan korupsi hanya untuk mendapatkan suatu tender pada instansi tertentu.” (Kutipan workshop, 29 Mei 2015).

Selain itu, terkait permasalahan KKN contoh lainnya adalah dalam penyelenggaraan rekrutmen pegawai. Indikasi penyimpangan dalam penyelenggaraan proses rekrutmen aparat pemerintah di lembaga eksekutif, legislatif, maupun yudikatif menjadi isu hangat yang berulang setiap periodenya. Isu rekrutmen ini memang salah satu yang paling muncul ke permukaan, khususnya yang terkait dengan permasalahan “kompetensi vs politis” dalam rekrutmen dan penempatan pegawai.

Box 1
“Terkait dengan rekrutmen, dalam penempatan seseorang pengaruh adat masih sangat dominan, ini yang perlu menjadi pertimbangan sebab kondisi di Papua dengan daerah lainnya berbeda. Kemudian, penempatan seseorang sesuai dengan latar belakang pendidikan ini tidak diperhatikan dengan baik, hal ini tentu kurang baik dan menjadi kendala.” (Kutipan workshop, 29 Mei 2015)

Terkait tingginya praktek korupsi di tanah Papua, dalam konteks nasional secara umum gambarannya dapat dilihat dalam gambar berikut ini:

Gambar 4.4 Peta Tingkat Korupsi Indonesia



Sumber: UGM, 2014

Dari gambar di atas dapat diketahui dalam skala nasional tingkat korupsi di Papua dalam kategori tinggi (diarsir merah) termasuk di dalamnya adalah Provinsi Papua Barat. Hal ini mengindikasikan perilaku koruptif di kalangan birokrasi masih marak terjadi.

Selanjutnya, setelah “Pemberantasan Praktek KKN”, kemudian disusul dengan “Pengambilan keputusan yang cepat dan tepat” sebagai tantangan manajerial yang dianggap tinggi dengan responden yang menjawab sebesar 66,7%.

Tantangan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat ini memang bukan tanpa alasan, keberagaman kebutuhan serta faktor politis terkadang menjadi hal yang membimbangkan JPT dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Kegamangan dalam pengambilan keputusan ini bisa datang dari faktor internal maupun eksternal. Faktor internal misalnya adalah

Box 2

“Pengambilan keputusan terkadang berhadapan dengan faktor eksternal berupa kearifan lokal yang harus mendapat perhatian, tantangan implementasi pengembangan kompetensi manajerial yang harus dihadapi dari lingkungan eksternal dirasakan berat sekali, keberhasilan dan kegagalan mengatasinya akan berdampak pada kinerja.” (Kepala Bappeda Pemprov Papua Barat, 28 Mei 2015)

adanya *conflict of interest* dalam diri seorang pengambil keputusan, sedangkan faktor eksternal contohnya adalah keberagaman tuntutan dari masyarakat dan isu-isu terkait otonomi khusus.

Selanjutnya diurutan ketiga, berdasarkan hasil survei, responden menjawab “Tuntutan perbaikan kinerja organisasi secara terus menerus” dengan persentase responden yang menjawab sebesar 46.7%.

Terkait tuntutan kinerja ini dikarenakan masih lemahnya kinerja organisasi yang disebabkan oleh beberapa hal. Misalnya karena permasalahan birokrasi yang “memfasilitasi” orang asli Papua untuk duduk di birokrasi dan menomorduakan kompetensi, sehingga orang-orang yang duduk dalam birokrasi khususnya yang mendapat keistimewaan sebagai orang asli tadi tidak memiliki kinerja yang optimal, Kepala Bappeda Pemprov Papua Barat mengemukakan “Kinerja di pemerintah itu bisa ada atau terjadi karena dikerjakan oleh beberapa personal saja, akhirnya proses pelayanannya lambat karena lebih mengedepankan kearifan lokal.” (Hasil wawancara, 28 Mei 2015).

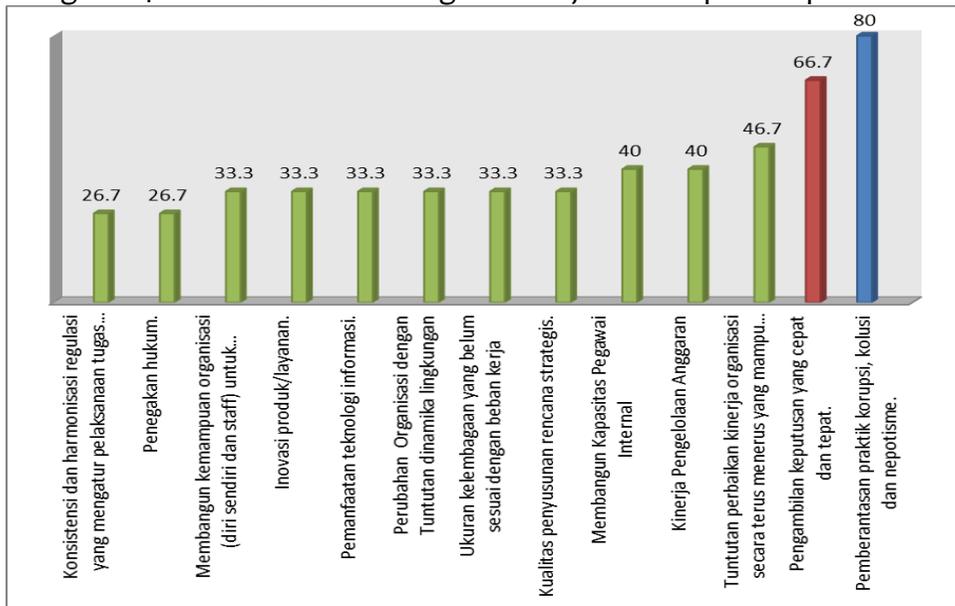
Lemahnya kinerja organisasi ini di sisi lain karena lemahnya tata kelola pemerintahan yang merupakan salah satu kunci sukses keberhasilan pembangunan. Kelancaran dan keberhasilan pelaksanaan kegiatan-kegiatan pembangunan sangat tergantung oleh baik atau tidaknya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasannya oleh pemerintah. Sejauh apa prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipatif, efektivitas, efisiensi, dan kepastian hukum diimplementasikan dalam penatakelolaan pemerintahan suatu daerah menjadi ukuran keberhasilan pembangunan.

Di Provinsi Papua Barat sendiri, kelembagaan pemerintahan belum sepenuhnya lengkap secara struktural maupun fungsional sesuai dengan kebutuhan aktual daerah. Terutama jabatan-jabatan fungsional yang ditempati oleh pejabat yang berbeda kompetensinya. Selain itu, Instansi-instansi vertikal belum banyak terbentuk. Kemudian kelengkapan aparat sampai ke tingkat kampung, terutama pada Kabupaten-kabupaten yang baru terbentuk. Masih belum tersedianya *Standard Operational Prosedur* (SOP) dan deskripsi pekerjaan yang jelas pada hampir seluruh SKPD juga berdampak kepada carut marutnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pembangunan. (RPJMD Papua Barat, 2012).

Permasalahan-permasalahan di atas kiranya merupakan beberapa faktor yang menyebabkan lemahnya kinerja birokrasi di lingkungan Pemprov Papua Barat.

Adapun hasil survei terkait tantangan manajerial lainnya secara lengkap dapat dilihat dalam diagram 4.2 di bawah ini:

Diagram 4.2 Hasil Survei Tantangan Manajerial Pemprov Papua Barat



Sumber: PKRA LAN, 2015

Selain tantangan manajerial sebagaimana yang telah disebutkan di atas, terdapat tantangan manajerial lainnya yang sifatnya lebih spesifik mengenai tantangan dalam memimpin birokrasi. Tantangan-tantangan ini teridentifikasi dari workshop yang telah dilakukan, hasil identifikasi ini misalnya dalam aspek mengelola bawahan, terdapat tantangan seperti budaya kerja dan mental yang rendah, kompetensi staf lemah dan kurangnya kedisiplinan pegawai. Selanjutnya dari aspek lainnya seperti kemauan untuk belajar yang masih rendah, terbatasnya kualitas dan kuantitas SDM dan kompetensi JPT yang masih rendah.

Untuk lebih jelasnya terkait tantangan dalam memimpin birokrasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Tantangan Memimpin Birokrasi

No	Aspek	Keterangan
1	Manage Staf	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya kerja dan mental rendah; - Kompetensi staf lemah; - Disiplin ASN lemah karena kurangnya rasa tanggung jawab;
2	Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - Kemauan belajar lemah dalam organisasi dan pelaksanaan tugas; - Tidak tahu dan tidak mau tahu atau acuh tak acuh; - Jika ada masalah baru bertanya.
3	Terbatasnya Kualitas Dan Kuantitas SDM	<ul style="list-style-type: none"> - Aparatur banyak tapi kompetensi rendah; - Penempatan pegawai belum tepat; - Terbatasnya SDM ASN yang kompeten
4	Kompetensi Pimpinan Tinggi masih rendah	

Sumber: PKRA LAN, 2015

• Tantangan sosial kultural

Dalam penyelenggaraan pemerintahan di lingkungan Pemprov Papua Barat, terdapat beberapa tantangan sosial kultural yang dihadapi. Dari hasil survei yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa tantangan “Masyarakat yang semakin menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan” merupakan tantangan sosial kultural tertinggi yaitu sebesar 60%. Tantangan ini juga masuk dalam salah satu isu strategis daerah yaitu “Adanya tuntutan peningkatan pelaksanaan transparansi, partisipasi dan akuntabilitas dari program-program yang didanai oleh lembaga donor” (dalam Rentra Badiklat Papua Barat, 2012).

Hal ini mengindikasikan bahwa di satu sisi masyarakat semakin peduli terhadap kinerja pelayanan publik, namun disaat yang bersamaan pemerintah belum mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahannya. Tantangan ini diperkuat dari hasil identifikasi yang dilakukan pada workshop, salah satu hasil identifikasi menunjukkan hal yang sama yaitu “Masyarakat semakin menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan”.

Selain itu, beberapa responden mengemukakan jawaban yang memiliki maksud serupa, seperti “Ketidakpercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang meningkat”, persoalan vertikal mengait

pada persoalan horizontal, keanekaragaman kelompok masyarakat memberi pengaruh pada kepercayaan mereka terhadap orang-orang yang duduk di birokrasi. “Kotak-kotak” dalam masyarakat ini merupakan salah satu tantangan sosial kultural yang dihadapi di lingkungan Pemprov Papua Barat.

Terkait masyarakat yang semakin menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas dalam

penyelenggaraan pemerintahan disebabkan juga karena masih cukup tingginya perilaku KKN di lingkungan birokrasi. Hal ini relevan dengan tantangan tertinggi yang dihadapi dari aspek manajerial sebagaimana yang dikemukakan pada subbab sebelumnya yaitu permasalahan “Pemberantasan praktik KKN”.

Selanjutnya, tantangan sosial kultural lainnya yang dihadapi menurut hasil survei adalah “Masyarakat yang semakin sadar akan hak-hak mereka dan menuntut kualitas pelayanan” dengan responden yang menjawab sebesar 46,7%.

Tantangan ini merupakan salah satu isu strategis di lingkungan Pemprov Papua Barat, yaitu “Tuntutan peningkatan pelayanan publik oleh masyarakat kepada Pemerintah Daerah sebagai dampak desentralisasi” (dalam Renstra Badiklat Papua Barat, 2012)

Kesadaran masyarakat akan hak-hak mereka dan menuntut kualitas pelayanan publik tak terlepas dari keanekaragaman kebutuhan yang ada dalam masyarakat yang harus dipenuhi oleh pemerintah, hal ini terkonfirmasi dari hasil identifikasi pada workshop yaitu “Keragaman budaya dan status sosial masyarakat menciptakan kebutuhan dan harapan yang berbeda” (Hasil workshop, 29 Mei 2015)

Beberapa temuan ini menunjukkan bahwa masyarakat semakin terbuka dan menyadari mengenai *basic needs* yang harus mereka peroleh dari suatu organisasi penyelenggara pelayanan publik.

Selanjutnya, dengan persentase yang sama dengan sebelumnya, sebesar 46,7% responden menjawab “Kesenjangan sosial ekonomi masih tinggi dalam masyarakat” sebagai tantangan sosial kultural yang dihadapi di lingkungan Pemprov Papua Barat.

Box 3

“Keberadaan suku-suku di Papua ikut mempengaruhi keterwakilannya dalam birokrasi, baik dalam proses promosi maupun proses rekrutmen pegawai, hal ini mempengaruhi kepercayaan masyarakat”.
(Kepala BKD Pemprov Papua Barat, 28 Mei 2015)

Asumsi ini diperkuat hasil identifikasi dalam workshop, peserta workshop mengemukakan “Kesenjangan sosial ekonomi yang masih tinggi dalam masyarakat” sebagai salah satu tantangan sosial kultural yang dihadapi di lingkungan Pemprov Papua Barat.

Terkait kesenjangan ekonomi, sebenarnya selama lima belas tahun terakhir (1999-2014) kondisi kesejahteraan masyarakat Papua kian membaik. Tercatat persentase penduduk miskin pada periode tersebut menurun secara signifikan sebesar 24,7 persen, yaitu dari 54,75 persen pada Maret 1999 menjadi 30,05 pada Maret 2014. Pada lima tahun pertama Otonomi Khusus (Otsus) Papua berjalan (2001-2005) persentase penduduk miskin menurun sebesar 0,97 persen, yaitu dari 41,80 persen menjadi 40,83 persen. Sedangkan pada lima tahun kedua pelaksanaan Otsus (2006-2010) persentase penduduk miskin menurun sebesar 4,72 persen (BPS Provinsi Papua, 2014).

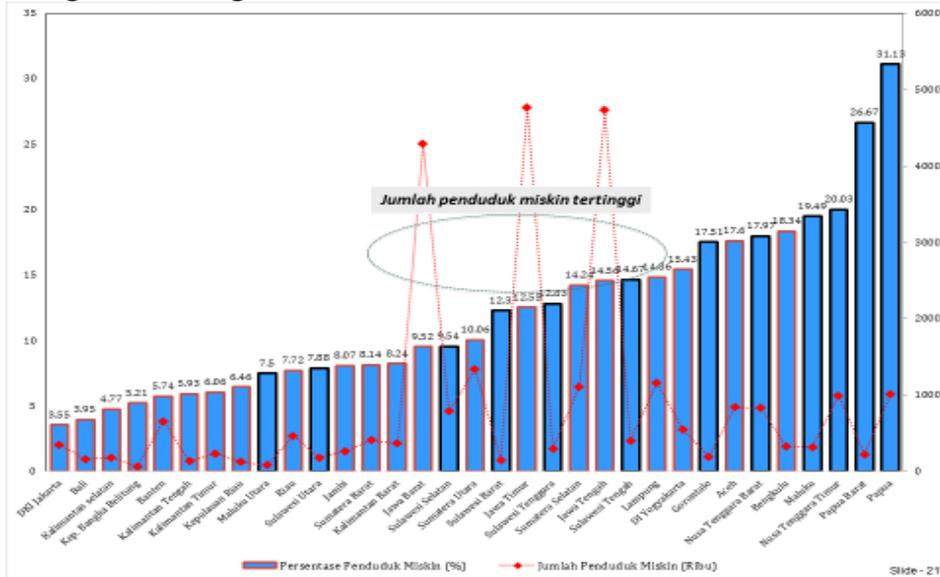
Penurunan persentase penduduk miskin terbesar terjadi pada periode Maret 2010 – Maret 2011 di mana terdapat 4,82 persen penduduk yang pada tahun 2010 penghasilannya di bawah garis kemiskinan kini bergeser di atas garis kemiskinan sehingga menjadi tidak miskin. Saat ini jumlah penduduk miskin di Papua kondisi Maret 2014 sebesar 924,41 ribu orang atau sebesar 30,05 persen. Jika dibandingkan dengan penduduk miskin pada enam bulan sebelumnya (September 2013) yang berjumlah 960,56 ribu jiwa, maka terjadi penurunan jumlah penduduk miskin sebesar 36,2 ribu orang. Dengan demikian, secara persentase, tingkat kemiskinan di Papua pada periode September 2013 – Maret 2014 mengalami penurunan sebesar 1,47 persen yaitu dari 31,52 persen pada September 2013 menjadi 30,05 persen pada Maret 2014. (BPS Provinsi Papua, 2014)

Adapun mengenai posisi Provinsi Papua Barat di Indonesia terkait tingkat kemiskinan dan jumlah kemiskinan tahun 2013 dapat dilihat dalam diagram berikut ini:

Box 4

“Pembangunan tidak berjalan secara efektif sampai keseluruhan masyarakat di pinggiran sehingga menyebabkan kemiskinan, kebodohan dan keterbelakangan”. (Hasil workshop, 29 Mei 2015)

Diagram 4.3 Tingkat Kemiskinan Dan Jumlah Kemiskinan Tahun 2013



Sumber: Bappenas, 2014

Dari diagram di atas dapat diketahui bahwa tingkat kemiskinan masih tinggi di sebagian besar Indonesia bagian Timur. Diantara provinsi lainnya di Indonesia, Provinsi Papua Barat merupakan provinsi dengan tingkat persentase penduduk miskin kedua tertinggi setelah Provinsi Papua. Tingkat persentase penduduk miskin di Papua Barat mencapai 26.67%.

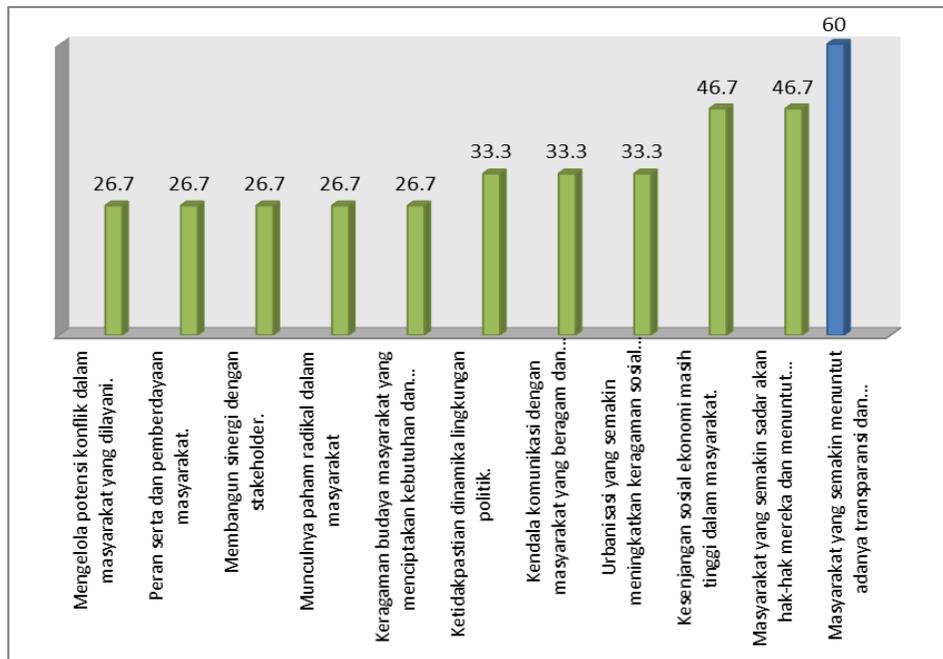
Ada hal yang menarik dari kondisi kemiskinan Papua ini, keadaan dan sifat masyarakat Papua ini cenderung “terlena” oleh keadaan alam yang melimpah, khususnya hasil laut. Masyarakat Papua kebanyakan bersikap konsumtif dan kurang produktif, sehingga dalam upaya pemenuhan kebutuhan sehari-hari menjadi “sekali habis”. Kepala Bappeda Pemprov Papua Barat mengemukakan “Orang Papua ini kalau ditanya miskin tidak mengaku bahwa dirinya miskin, sumber daya alam kita ini tersedia, hanya pada tingkat konsumsi saja, alam cukup untuk *meninabobokan* mereka.” (Hasil wawancara, 28 Mei 2015).

Dari temuan di atas dapat diketahui bahwa keadaan kesenjangan ekonomi di Papua Barat apabila dilihat dari kacamata sosial-budaya, diperparah oleh keadaan masyarakatnya yang “tidak mau berusaha dan berinovasi” dalam memanfaatkan sebesar-

besarnya peluang sumber daya alam yang ada. Perilaku konsumtif yang tidak dibarengi produktivitas yang tinggi dari masyarakat Papua menjadikan kesenjangan ekonomi itu tetap terjadi di tanah Papua.

Untuk lebih jelasnya, hasil survei terkait tantangan sosial kultural dapat dilihat dalam diagram 4.4 di bawah ini:

Diagram 4.4 Hasil Survei Tantangan Sosial Kultural Pemprov Papua Barat



Sumber: PKRA LAN, 2015

Beberapa tantangan sosial kultural sebagaimana yang telah dikemukakan, tentu menjadi suatu yang harus segera ditanggulangi secara komprehensif, penyelenggara pemerintahan harus menjadi motor penggerak dalam merubah kondisi dan lingkungan yang menghambat pembangunan di tanah Papua. Perubahan ke arah yang lebih baik tentu akan menghadapi berbagai dinamika dan tantangan, apalagi dengan isu otonomi khusus dan keanekaragaman yang ada membuat pemerintah dan masyarakat mau tidak mau harus bersinergi dalam rangka pencapaian visi pembangunan Papua. Penyelenggara pemerintah harus mampu menjawab tantangan dan

dinamika sosial kultural khususnya mengenai tuntutan masyarakat yang kian berkembang.

c. Kebutuhan Kompetensi Manajerial dan Sosial kultural bagi JPT ASN di Pemprov Papua Barat

Otonomi khusus yang diberikan pada Provinsi Papua mengindikasikan kewenangan yang lebih luas bagi Provinsi dan rakyat Papua untuk mengurus dan mengelola segala sumber daya yang dimiliki. Kewenangan yang lebih luas ini tentu memunculkan tanggung jawab yang lebih besar pula bagi terselenggaranya kehidupan berbangsa dan bernegara yang berpangkal pada upaya “mengenyangkan perut” masyarakatnya. Tantangan-tantangan ini tentu perlu dijawab dengan kualitas “pengelola” dan “pengelolaan” yang baik dan optimal.

Dalam menjalankan otonominya, pemerintah Papua memerlukan dukungan sumber daya aparatur yang memadai khususnya dari segi kompetensinya. Aparat daerah dituntut lebih meningkatkan diri dari segi kompetensi agar mampu berfikir dengan kritis, bertindak efisien dan efektif serta bersikap profesional dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Terkait UU No 5/2014 tentang ASN maka seorang JPT ASN paling tidak dituntut memiliki 3 aspek kompetensi, yaitu kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural dan kompetensi teknis. Pemenuhan kompetensi ini tentu menjadi tantangan yang harus dihadapi dalam rangka mewujudkan aparatur dan birokrasi yang profesional.

• Kebutuhan Kompetensi Manajerial

Dari hasil survei yang dilakukan, dapat diketahui bahwa kompetensi “Pengambilan keputusan” dan “Membangun motivasi bawahan” merupakan 2 kompetensi manajerial tertinggi dengan jumlah responden yang menjawab masing-masing mencapai 93,3% dari total responden.

Terkait kompetensi pengambilan keputusan diperkuat dengan hasil identifikasi pada workshop yang mengemukakan hal yang serupa yaitu “Kemampuan mengambil keputusan cepat dan tepat” (Hasil workshop, 29 Mei 2015).

Hal yang sama diungkapkan oleh Kepala Bappeda Pemprov Papua Barat yang mengemukakan bahwa “Kemampuan manajerial/kepemimpinan yang khas untuk memimpin birokrasi di Papua Barat adalah kemampuan dalam pengambilan keputusan yang terkadang berhadapan dengan faktor eksternal berupa kearifan lokal yang harus mendapat perhatian.” (Hasil wawancara, 28 Mei 2015)

Selanjutnya terkait kompetensi membangun motivasi bawahan, hal ini diperkuat juga dari hasil workshop yaitu “JPT harus melakukan pembinaan pengembangan revolusi mental ASN dengan merubah pola kerja dan budaya kerja, hal ini dapat dilakukan dalam aspek kedisiplinan dan membangun semangat tim” (Hasil workshop, 29 Mei 2015).

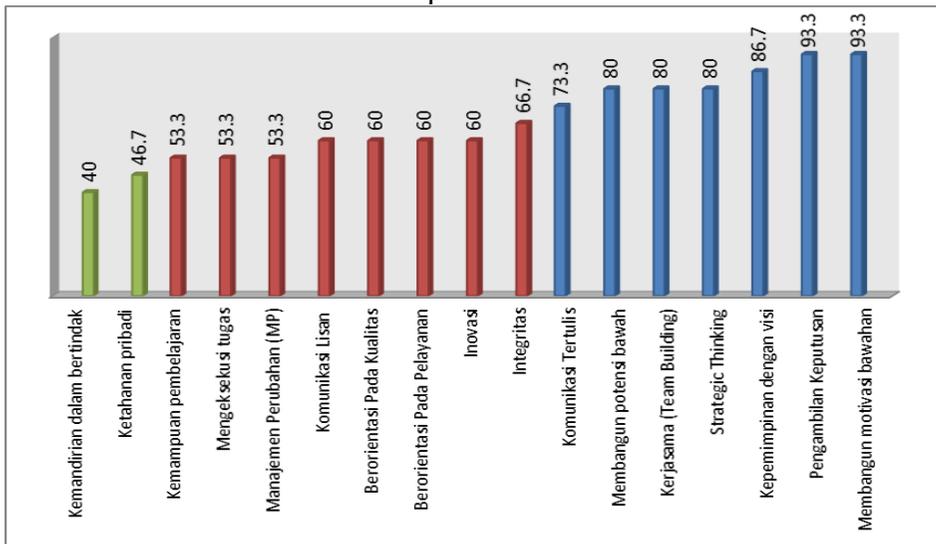
Selanjutnya sebanyak 86,7% responden menjawab “Kepemimpinan dengan visi”. Kepemimpinan dengan visi merupakan kompetensi yang memang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan di provinsi Papua Barat. Berkaitan dengan hal ini Kepala Bappeda Pemprov Papua Barat mengemukakan:

“Pembangunan Papua Barat dihadapkan kepada lingkungan masyarakat yang mengarah kepada multikultur, namun di sisi lain masyarakat Papua menjunjung tinggi kekhasannya. Pengetahuan dan ketrampilan dengan visi harus dimiliki oleh jabatan pimpinan tinggi aparatur sipil Negara agar dapat mencapai tujuan otonomi khusus dengan tetap memelihara keragaman budaya dalam masyarakat.” (Hasil wawancara, 28 Mei 2015)

Sementara itu, kebutuhan kompetensi “*Strategic thinking*”, “*Kerjasama (team building)*” dan “Membangun potensi bawahan” jumlah responden yang menjawab masing-masing mencapai 80% dari total responden.

Untuk lebih jelasnya terkait kebutuhan kompetensi manajerial dapat dilihat dalam diagram berikut ini:

Diagram 4.5 Hasil Survei Kebutuhan Kompetensi Manajerial Pemprov Papua Barat



Sumber: PKRA LAN, 2015

- **Kebutuhan Kompetensi Sosial Kultural**

Terkait kebutuhan kompetensi sosial kultural, dari hasil survei yang dilakukan, dapat diketahui bahwa responden menjawab hampir merata terhadap daftar kompetensi sosial kultural yang ada. Hasil survei menunjukkan kebutuhan kompetensi sosial kultural tertinggi adalah “Manajemen konflik” dan “Mengelola keragaman lingkungan budaya” dengan responden yang menjawab masing-masing sebesar 60%.

Kebutuhan kompetensi sosial kultural di atas diperkuat dengan hasil identifikasi workshop yaitu “Mengelola keragaman lingkungan budaya”. Nilai sosial budaya terutama ditujukan untuk mengaktualisasikan jati diri, identitas dan karakter masyarakat Papua berdasarkan nilai-nilai luhur, kearifan lokal, dan tatanan aturan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan dengan tetap memperhatikan tatanan secara nasional. Keragaman lingkungan budaya juga berkaitan dengan perlindungan terhadap berbagai khasanah adat istiadat serta memahami keragamannya sebagai suatu kekayaan untuk dijadikan inspirasi pembangunan sebagai upaya transformasi untuk menjaga kelestariannya. (RPJMD Papua Barat, 2012).

Lebih lanjut, Kepala Bappeda Pemprov Papua Barat mengemukakan:

“Perilaku kepemimpinan dan kearifan lokal di daerah mempunyai hubungan keterkaitan satu sama lain. Pimpinan di daerah tentu dalam melaksanakan tugasnya adakalanya menghadapi tekanan moral yang mempengaruhinya. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan tugasnya diperlukan pembinaan untuk mengatasi kendala yang dihadapinya agar pelaksanaan tugasnya dapat berjalan dengan baik.” (Hasil wawancara 29 Mei 2015)

Kompetensi manajemen konflik dan mengelola keragaman budaya memiliki keterkaitan satu sama lain, sebagaimana diketahui bahwa Provinsi Papua Barat memiliki masyarakat yang heterogen dan multi etnis. Besarnya jumlah migran yang masuk ke wilayah Provinsi Papua Barat telah menimbulkan berbagai persoalan budaya dalam interaksi antar etnik pendatang dengan penduduk setempat. Salah satu persoalan yang menonjol yang dialami oleh Suku Asli Papua Barat adalah peliknya masalah hak ulayat.

Konflik yang banyak terjadi terkesan merupakan pemberontakan orang Asli Papua yang dipicu oleh persoalan diskriminasi dan kesejahteraan orang Asli Papua. Hak-hak dasar orang Asli Papua yang belum terpenuhi ditengah kesejahteraan masyarakat pendatang. Hak ulayat yang seharusnya dijadikan nilai luhur berpadu dengan regulasi konvensional juga menjadi persoalan yang berlarut-larut karena hak ulayat hanya dianggap sebagai penghambat tegaknya regulasi konvensional.

Terkait potensi konflik ini memang harus segera mendapat perhatian dari pemerintah sebagai mediator, karena jika hal ini dibiarkan terus menerus konflik yang ada akan semakin muncul ke permukaan. Kepala Bappeda Pemprov Papua Barat mengemukakan:

“... kalau hal ini terus berlangsung, ini akan hadir era emosional dan tidak bisa dibendung lagi, dimana akan tergeser masyarakat non papua, tidak akan ada lagi ASN itu, karena sudah era brutal, itu kemungkinan bisa terjadi kalau pemerintah pusat tidak cepat bertindak untuk menetralsir permasalahan-permasalahan yang ada.” (Hasil wawancara 29 Mei 2015)

Berkaitan dengan hal di atas, disadari bahwa belum ada skema-skema peraturan yang inovatif yang dapat memadukan aturan adat dan regulasi konvensional yang mengamankan perlindungan terhadap orang Asli Papua. Hal ini sebagaimana dikemukakan dalam workshop mengenai kebutuhan kompetensi sosial kultural salah satu hasil identifikasinya yaitu “Kemampuan menyamakan persepsi kearifan lokal dan kebijakan antara pemerintah dan masyarakat.” (Hasil Workshop, 29 Mei 2015)

Selanjutnya, terkait kompetensi kepemimpinan dalam konteks keberagaman, memang menjadi hal yang diperlukan seorang pimpinan birokrasi di Papua Barat. Pemimpin harus dapat merangkul berbagai tuntutan dan kebutuhan dari berbagai pihak dengan sikap yang arif dan bijaksana, selain itu pemimpin harus dapat menjadi role model atau teladan bagi bawahannya.

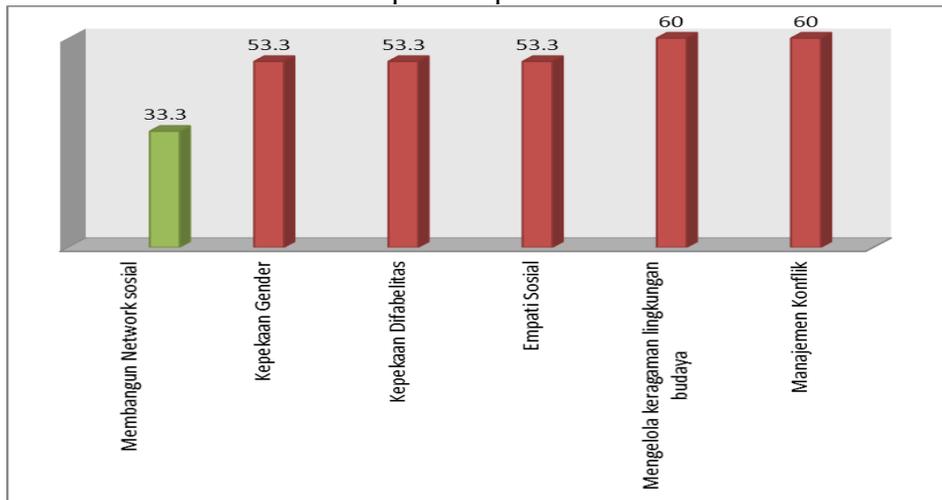
Box 5
“Kepemimpinan di Papua yang selama ini, memerlukan figur pemimpin yang tegas tetapi dekat dengan masyarakat dan bersahabat, karena masyarakatnya masih memegang adat-istiadat maka Papua memerlukan figur yang dapat mendekati hati masyarakat Papua.” (Kepala BKD Pemprov Papua Barat, 29 Mei 2015)

Hal di atas diperkuat oleh hasil identifikasi pada workshop, kompetensi sosial kultural yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu “Keteladanan dan kearifan pemimpin” (Hasil Workshop, 29 Mei 2015)

Selanjutnya, dalam hasil survei kebutuhan kompetensi selain yang telah dikemukakan di atas, kebutuhan kompetensi “Kepekaan difabelitas”, “Kepekaan gender” dan “Empati sosial” dijawab merata oleh responden dengan masing-masing sebesar 53,3% dari jumlah total responden. Kebutuhan kompetensi sosial kultural yang paling sedikit dijawab responden adalah “Membangun *network* sosial” yaitu hanya sebesar 33,3% dari jumlah total responden.

Untuk lebih jelasnya, hasil survei terkait kebutuhan kompetensi sosial kultural dapat dilihat dalam diagram 4.6 di bawah ini:

Diagram 4.6 Hasil Survei Kebutuhan Kompetensi Sosial Kultural Pemrov Papua Barat



Sumber: PKRA LAN, 2015.

d. Kebutuhan Pengembangan Manajerial dan Sosial Kultural yang harus dikembangkan JPT ASN di Pemrov Papua Barat

Sebagaimana diamanatkan UU Nomor 5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dirumuskan bahwa kompetensi ASN meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial cultural. (1) Kompetensi teknis adalah pengetahuan, ketrampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. (2) Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, ketrampilan 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, 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.

Peningkatan kapasitas bagi Aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Papua Barat sangat dibutuhkan untuk mengimplementasikan semua peraturan dari pemerintah Pusat di daerah dalam mewujudkan

tata pemerintah yang baik dan bersih. Di samping itu, sebagai wilayah otonomi khusus dan baru dibentuk tahun 2001, Provinsi Papua Barat perlu meningkatkan ketersediaan SDM (jumlah dan kapasitas) yang memiliki komitmen, berkualitas, kompeten, visioner, profesional, bertanggung jawab dan bersih dari KKN (Renstra Badiklat Papua Barat, 2012).

- **Kompetensi manajerial**

Terkait kebutuhan pengembangan kompetensi manajerial, dari hasil survei yang telah dilakukan pada JPT di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua Barat, dapat diketahui bahwa kebutuhan pengembangan kompetensi manajerial tertinggi adalah “Kepemimpinan dengan visi” dengan responden yang menjawab mencapai 86,7% dari total responden. Hal ini sesuai dengan kebutuhan kompetensi pada subbab sebelumnya, yaitu “kepemimpinan dengan visi” yang memang dijawab cukup tinggi oleh responden.

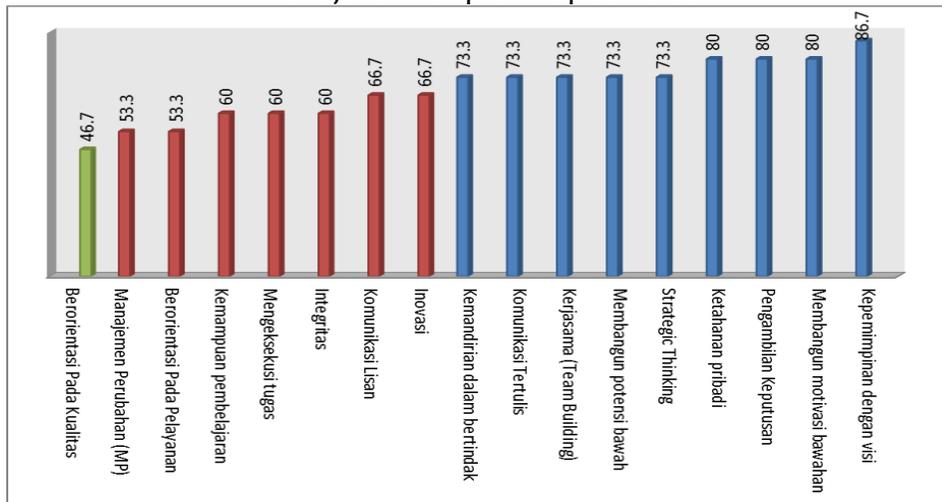
Kebutuhan pengembangan kompetensi ini tentu bukan tanpa alasan, kondisi Papua Barat yang masih lemah kinerja pembangunannya dibandingkan daerah lain di Indonesia tentu menjadi tantangan yang harus segera ditanggulangi. Pencapaian kinerja birokrasi di Pemprov Papua Barat belum menunjukkan hasil yang menggembirakan sebagaimana yang telah dikemukakan dalam bagian sebelumnya. Kebutuhan kompetensi dengan visi bagi seorang pimpinan birokrasi mutlak diperlukan, pemimpin harus memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam kepemimpinannya, hal ini juga untuk tetap menjaga komitmen dan konsistensi ketercapaian visi daerah.

Selanjutnya dengan kebutuhan pengembangan kompetensi “Membangun motivasi bawahan”, “Ketahanan pribadi” dan “Pengambilan keputusan” dengan responden yang menjawab masing-masing sebesar 80% dari jumlah keseluruhan responden.

Sementara itu, kebutuhan pengembangan kompetensi “Membangun potensi bawahan”, “Komunikasi tertulis”, “Kerjasama (*team building*)”, “Kemandirian dalam bertindak” dan “*Strategic thinking*” secara merata dijawab responden masing-masing sebesar 73,3%.

Untuk lebih jelasnya, hasil survei terkait kebutuhan pengembangan kompetensi manajerial dapat dilihat dalam diagram 4.7 di bawah ini:

Diagram 4.7 Hasil Survei Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Pemprov Papua Barat



Sumber: PKRA LAN, 2015

Pengembangan kompetensi aparatur memang merupakan hal yang mutlak diperlukan dalam rangka peningkatan kualitas dan kompetensi aparatur pemerintahan yang profesional, proses pengembangan ini tentu tidak berhenti pada perencanaan saja, namun yang terpenting adalah pada tahap implementasi dan tindak lanjut.

Berbagai permasalahan dan tantangan yang ada hendaknya disikapi secara serius dan sinergis oleh seluruh stakeholder, kerjasama dan koordinasi yang intensif dengan semua pihak (SKPD di lingkungan Provinsi Papua Barat, SKPD yang menangani diklat di Pemerintah Kabupaten/Kota dan Perangkat Desa) sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan isu-isu strategis pelaksanaan pengembangan kompetensi di lingkungan Pemprov Papua Barat yang sesuai kebutuhan dan bermanfaat dalam membangun aparatur yang profesional.

- **Kompetensi sosial kultural**

Terkait kebutuhan pengembangan kompetensi sosial kultural, dari hasil survei yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa responden menjawab hampir merata terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi sosial kultural.

Kebutuhan pengembangan kompetensi yang dijawab tertinggi oleh responden adalah “Mengelola keragaman lingkungan budaya”, dengan responden yang menjawab mencapai 66,7% dari total responden. Jawaban ini relevan dengan kompetensi sosial kultural yang paling dibutuhkan di Papua Barat sebagaimana yang dikemukakan pada bagian sebelumnya. Isu-su keberagaman sosial budaya masyarakat Papua Barat memang senantiasa mengemuka, dinamika sosial yang ada di Papua Barat salah satunya dikarenakan oleh faktor keberagaman ini.

Selanjutnya berdasarkan hasil survei, kebutuhan pengembangan kompetensi “Kepekaan difabelitas” dan “Manajemen konflik” dijawab responden masing-masing sebesar 60%. Kebutuhan pengembangan pada kepekaan difabelitas tentu berdasarkan kenyataan bahwa masih minimnya pengembangan atau *awareness* terhadap difabelitas, hal ini dibuktikan dari minimnya ketersediaan sarana dan prasarana bagi kaum difabel. Selanjutnya, terkait pengembangan kompetensi manajemen konflik memang relevan dengan kondisi sosial dan dinamika yang ada dalam masyarakat Papua, potensi konflik dapat bersifat vertikal maupun horizontal, dan hal ini harus dapat dicegah dan ditanggulangi secara baik oleh pemerintah khususnya JPT di lingkungan Pemprov Papua Barat.

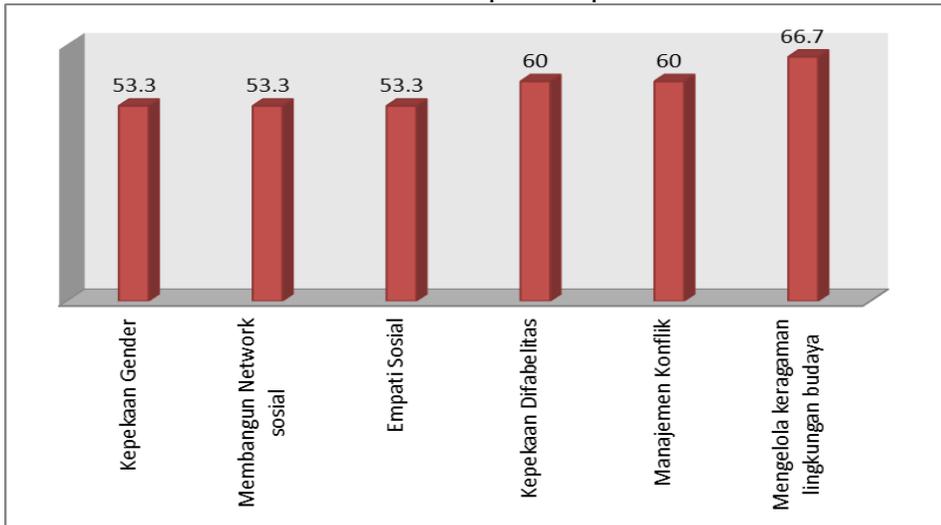
Lebih lanjut, terkait pengembangan kompetensi, Kepala Bappeda Pemerintah Provinsi Papua Barat mengemukakan sebagai berikut:

“Terkait dengan pengembangan kompetensi, tidak hanya melalui Diklat. Misalnya kemampuan menangani konflik, itu semua hanya dapat diperoleh dari pengalaman menekuni pekerjaan, dan kemauan bergerak ke arah yang lebih maju.”
(Hasil wawancara 29 Mei 2015)

Selanjutnya, kompetensi “Kepekaan gender”, “Empati sosial” dan “Membangun network sosial” dijawab secara merata oleh responden sebagai kompetensi sosial kultural yang butuh dikembangkan yaitu masing-masing sebesar 53,3%.

Untuk lebih jelasnya, hasil survei terkait kebutuhan pengembangan kompetensi sosial kultural dapat dilihat dalam diagram 4.8 di bawah ini:

Diagram 4.8 Hasil Survei Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Sosial Kultural Pemrov Papua Barat



Sumber: PKRA LAN, 2015

Selanjutnya, dalam workshop yang telah dilakukan, telah diidentifikasi metode pengembangan kompetensi dalam konteks Papua Barat. Identifikasi dilakukan berdasarkan persepsi JPT di lingkungan Pemrov Papua Barat, yaitu sebagai berikut:

Gambar 4.5 Hasil Workshop Metode Pengembangan Kompetensi



Sumber: PKRA LAN, 2015

Dari hasil studi lapangan yang dilakukan di lingkungan pemerintah provinsi Papua melalui survei, workshop, *in depth interview* diperoleh beberapa catatan sebagai berikut:

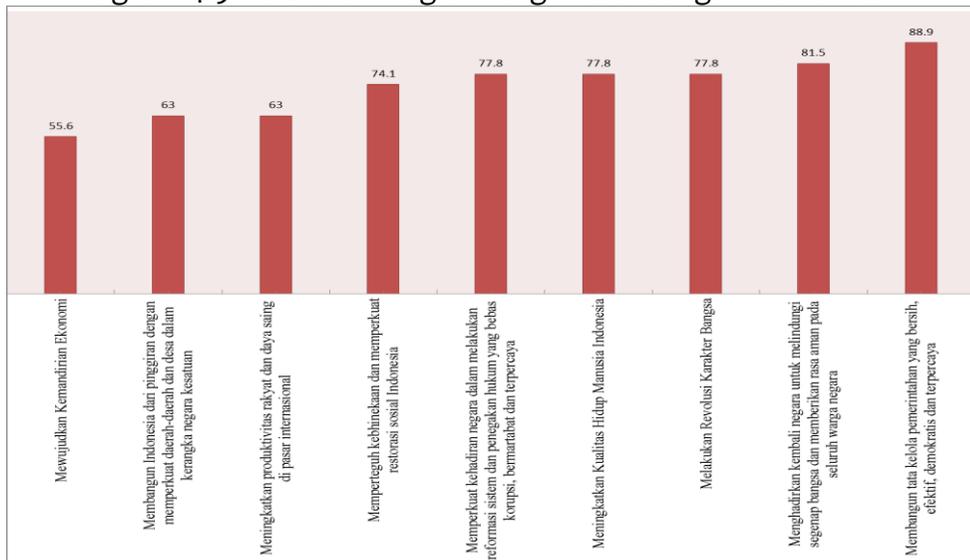
1. Kondisi eksisting baik dari segi birokrasi, sosial dan ekonomi di Papua Barat belum menunjukkan hal yang menggembirakan, tantangan-tantangan pembangunan di Papua Barat harus disikapi dengan *political will* dan kesiapan birokrasi termasuk didalamnya profesionalisme aparatur pemerintah.
2. UU No.5/2014 tidak dapat secara otomatis diterapkan dalam konteks otonomi khusus, UU tentang Otsus Papua yang memberikan privilege bagi “orang asli Papua” dalam bidang Kepegawaian dan Ketenagakerjaan menjadi dilema tersendiri bagi terwujudnya aparatur yang profesional. UU No.5/2014 harus mengakomodasi konteks desentralisasi asimetris dalam peraturan pelaksanaannya baik dalam hal substansi kebijakan maupun pentahapan capaian per tahun (milestone) untuk dapat melakukan semua ketentuan dalam UU No. 5/2014.
3. Kemauan dan kemampuan belajar aparatur di lingkungan Pemprov Papua Barat masih rendah, sehingga diperlukan strategi khusus dalam pengembangan kompetensi aparaturnya.

B. Provinsi Jawa Tengah

a. Tantangan agenda Nawa Cita

9 (Sembilan) program Nawa Cita yang dicanangkan oleh Pemerintah Jokowi-JK, menjadi salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh Pemerintah Daerah termasuk Provinsi Jawa Tengah. “Membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya” (88,9 %) serta “menghadirkan kembali Negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga Negara”(81,5 %) menjadi dua tantangan agenda Nawa Cita terbesar yang saat ini dihadapi. Secara lebih rinci gambaran tersebut dapat dilihat pada grafik 4.8 di bawah ini.

Diagram 4.9 Relevansi Program Organisasi dengan Nawa Cita



Sumber: PKRA LAN, 2015

Agenda Nawa Cita Membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya sangatlah koheren misi dari Pemerintah Jawa Tengah yang termaktub dalam dokumen RPJMD yaitu “ menuju Jawa Tengah yang Sejahtera dan Berdikari-Mboten Korupsi, Mboten Ngapusi. Bahkan, sebagai bentuk keseriusan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam mencegah tindak pidana korupsi telah dicanangkan rencana aksi 2013 yaitu ; 1) pembentukan kelembagaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) serta pelimpahan kewenangan penerbitan perizinan dan non perizinan kepda lembaga PTSP, 2) Transparansi perencanaan dan penganggaran melalui publikasi dokumen yang dapat diakses melalui *website jatengprov.go.id*, 3) Transparansi proses pengadaan barang dan jasa melalui *website* LPSE.

b. Tantangan Manajerial dan Lingkungan Sosial Kultural

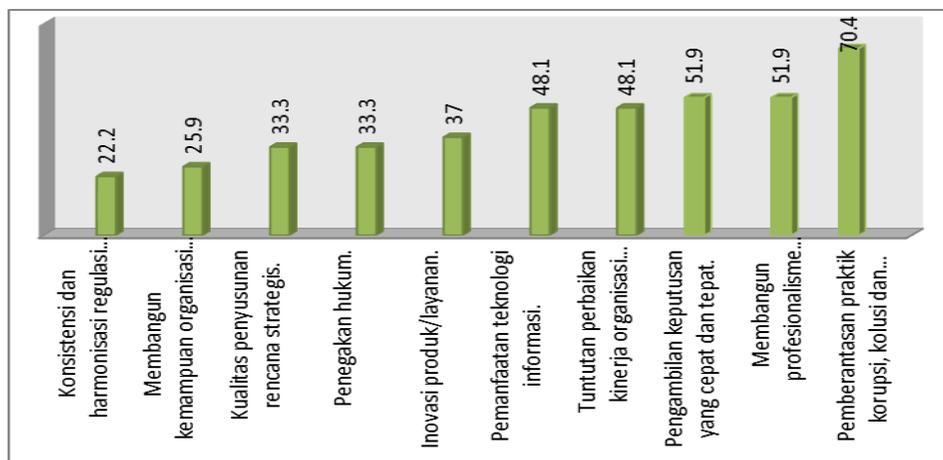
Tantangan yang dihadapi oleh seorang pemimpin daerah dalam mengawal organisasi untuk mencapai tujuannya semakin kompleks dan beragam. Dalam konteks Pengembangan kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural, Peneliti merumuskan adanya dua dikotomi

tantangan, yaitu tantangan manajerial serta tantangan lingkungan sosial kultural.

- Tantangan Manajerial

Hasil survei menempatkan masalah pemberantasan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (70.4%) sebagai tantangan kompetensi manajerial yang paling tinggi nilainya. Kemudian terkait tantangan dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat (51.9%), serta membangun profesionalisme bawahan dalam menjalankan tugas (51.9%) menjadi 2 (dua) tantangan manajerial yang juga menempati 3 (tiga) tantangan manajerial teratas. Selain 3 (tiga) tantangan yang terurai sebelumnya, ditemukan beberapa tantangan manajerial lainnya meskipun nilainya dibawah 50 %. Untuk lebih jelasnya, hal tersebut dapat dilihat pada grafik 4.9 di bawah ini.

Diagram 4.10 Hasil Survei Tantangan Manajerial Pemprov Jawa Tengah



Sumber : PKRA LAN, 2015

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa Pejabat Tinggi di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, serta analisis data sekunder ditemukan beberapa hal menarik terkait tantangan pemberantasan praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, serta membangun profesionalisme bawahan dalam menjalankan tugas.

Upaya Pemberantasan Praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme

Praktik korupsi, kolusi dan nepotisme sebenarnya sudah menjadi masalah klasik di semua instansi birokrasi di Indonesia termasuk Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Hasil wawancara yang kami lakukan dengan Kepala BKD Jawa Tengah mengkonfirmasi hal tersebut. Arif (Kepala BKD Jawa Tengah) menuturkan bahwa sebagai Kepala BKD, dirinya pernah ditawarkan sejumlah uang kaitannya dengan pengurusan masalah kepegawaian yang kemudian ditolaknya (Wawancara, 9 Juni 2015). Bahkan ia berkomitmen untuk menciptakan pelayanan kepegawaian di BKD yang lebih transparan dan terbuka sehingga bebas dari korupsi. Hal tersebut menunjukkan bahwa masalah KKN masih menjadi isu utama yang menjadi tantangan manajerial di Jawa Tengah.

Box 6
Jangan ada lagi suap-suapan jangan ada lagi uang-uangan gitu loh. Dan ga ada lagi pergi ke BKD hanya untuk ngurus sesuatu itu ga boleh (Wawancara dengan Kepala BKD Provinsi Jateng, 5 Juni 2015)

Bahkan jika dilihat dari data yang disajikan oleh KPK, Jawa Tengah tergolong sebagai daerah yang tinggi jumlahnya dalam hal pelaporan gratifikasi tahun 2014 yaitu mencapai 186 Pelaporan.

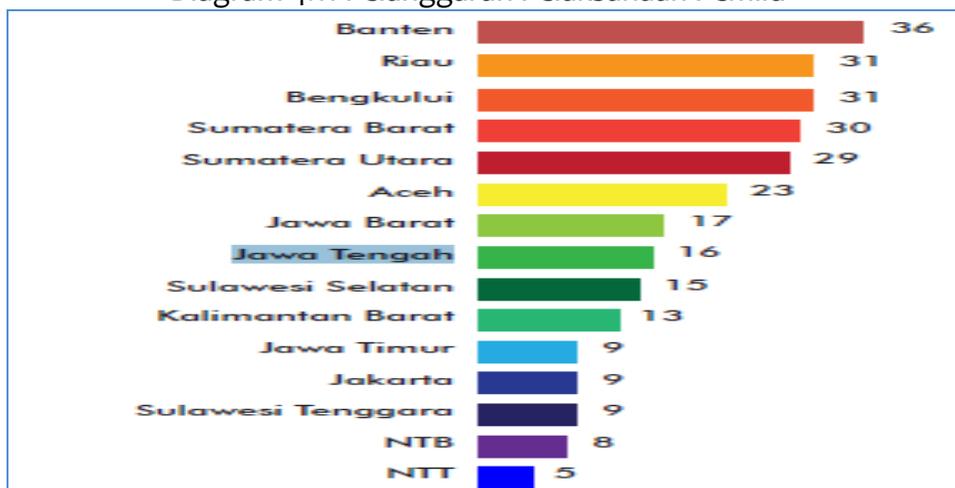
Tabel 4.2 Pelaporan Gratifikasi 2014

No	Wilayah	Jumlah
1	NAD	0
2	Sumatera Utara	9
3	Riau	15
4	Kepulauan Riau	6
5	Sumatera Barat	5
6	Sumatera Selatan	3
7	Kepulauan Bangka Belitung	2
8	Jambi	13
9	Bengkulu	6
10	Lampung	10
11	Jawa Barat	391
12	Banten	53
13	Kalimantan Selatan	5
14	Kalimantan Tengah	7
15	Kalimantan Barat	9
16	Kalimantan Timur	12
17	Kalimantan Utara	3
18	DKI Jakarta	1320
19	DKI Jakarta Pemda	0
20	D.I. Yogyakarta	15
21	Jawa Tengah	186

Sumber: KPK, 2014

Lebih jauh lagi, hasil temuan ICW pada pertengahan Juni 2014 terhadap 10 daerah yang salah satunya adalah Pemerintah Provinsi Jawa Tengah¹ menyebutkan sedikitnya ada total 122 kasus korupsi yang ditangani Kejaksaan dan Kepolisian daerah yang masih menggantung penyelesaiannya (ICW, 2014). Selain itu, ICW juga banyak menyoroti tentang pelaksanaan Pemilu 2014 yang berfokus pada 3 (tiga) hal yaitu; 1) politik uang, 2) penyalahgunaan fasilitas publik/ fasilitas jabatan, 3) manipulasi pendanaan kampanye. Hasil pemantauan menyebutkan di Jawa Tengah didapatkan 16 (enam belas) pelanggaran. Jumlah pelanggaran tersebut termasuk besar jika dibandingkan dengan daerah lainnya dan menempati posisi 8 (delapan) teratas tepat di bawah Provinsi Jawa Barat. Hal tersebut dapat dilihat dari grafik di bawah ini:

Diagram 4.11 Pelanggaran Pelaksanaan Pemilu



Sumber: ICW, 2014

Arti penting hasil temuan ICW terkait pelanggaran pelaksanaan Pemilu adalah pentingnya seorang aparat birokrasi yang berkarakter kuat dan tidak mudah dipengaruhi politik negatif. Aparat birokrasi harus menjadi *balancing power* khususnya terhadap calon Kepala

¹ 10 (sepuluh) daerah tersebut diantaranya Jawa Tengah, Kalimantan Barat, Aceh, Banten, Yogyakarta, Sulawesi Tenggara, Malang, Nusa Tenggara Timur, Nusa Tenggara Barat dan Riau.

Daerah Petahana yang menyalahgunakan fasilitas jabatan tertentu atau bahkan mengintervensi pilihan dari aparat birokrasi.

Pengambilan Keputusan yang cepat dan tepat

Terkait dengan tantangan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, ada beberapa temuan yang kemudian bisa mengurai alasan-alasan kemunculan tantangan tersebut. Perlu diketahui bersama bahwa Provinsi Jawa Tengah memiliki budaya “ewuh pakewuh” yang tinggi.

Seorang pimpinan terkadang memiliki rasa tidak enak dalam mengambil keputusan yang tegas dan tepat. Budaya “ewuh pakewuh” masih ditempatkan di atas semua prioritas yang ada dalam pengambilan

kebijakan. Arif (Kepala BKD Jateng) menuturkan bahwa situasi yang demikian berdampak negatif terhadap kinerja. Rasa tidak enak akan membelenggu pemimpin sektor publik dalam bekerja. Menurutnya, akan terjadi kekacauan dalam melaksanakan *governance* di Jawa Tengah apabila seorang pimpinan tidak bisa bertindak tegas dan cepat dalam mengambil keputusan.

Sulitnya pengambilan keputusan yang cepat dan tepat kemungkinan juga disebabkan karena adanya ketidakjelasan regulasi. Ketidakjelasan tersebut mengakibatkan daerah termasuk Jawa Tengah sulit dalam pengambilan kebijakan.

Kondisi tersebut dicontohkan oleh Heru (Kepala Badan Diklat Jawa Tengah) terkait kebijakan diklat. Kerancuan kebijakan yaitu antara

Box 7

Menurut saya apabila seorang pimpinan tidak berani untuk mengambil keputusan kondisi kita akan kacau. Saya di semua tempat saya berhentikan orang-orang yang ga bener. Dari dulu alasannya ga enak. Orang Jawa ini pak ga enakan. Kalau ga enakan gitu kapan kerjanya
(Wawancara Kepala BKD Provinsi Jateng, 5 Juni 2015)

Box 8

Sekarang tolong ada kepastian, dik, duk atau duk, dik? Yang lainnya pasti baru tahu apa itu duk, dik. Duduk dulu baru dididik atau dididik dulu kemudian duduk. Kebetulan saya dik dulu dari eselon 4, tapi nanti saya bisa berseberangan dengan teman, duk dulu baru dik, jangan sampai antara LAN, Kemenpan dan Kementerian berbeda, karena ASN nya satu. Aparatur sipil Negara. Itu yang pertama, yang mudah-mudah saja (Heru Kepala Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah dalam Workshop 4 Juni 2015)

“menduduki jabatan terlebih dahulu baru pendidikan pelatihan (duk-dik)” atau “ pendidikan pelatihan dulu baru boleh menduduki jabatan tertentu (dik-duk)”

Selain itu semua, argumen-argumen yang muncul dari narasumber selama wawancara dan *workshop* menunjukkan bahwa selain masalah budaya dan ketidakjelasan regulasi, dinamika kelembagaan serta ketidakjelasan pembagian kewenangan pemerintah pusat di daerah juga mengakibatkan sulitnya pemerintah daerah dalam mengambil keputusan yang cepat dan tepat.

Kondisi demikian salah satunya dialami Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa Provinsi Jawa Tengah. Hasil penuturan salah seorang pejabat di Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, dengan adanya Kementerian PDT mengakibatkan mereka harus menjalankan program di bawah dua kementerian yaitu Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian PDT. Problem yang kemudian muncul adalah adanya tarik menarik kewenangan terkait implemementasi dari Dana Desa utamanya antara Kementerian PDT dan Kementerian Dalam Negeri. Kondisi yang demikian mengakibatkan program pendampingan desa masih belum bisa terlaksana meskipun dana desa sudah diterima.

Box 9

ini ada Tarik menarik kewenangan. Kementerian sampai saat ini punya kewenangan mengurus desa ini yang menengahi siapa. Pendampingan desa sampai saat ini belum ada yang mengurus, kami baru inventerisasi yang akan mendampingi, april dana desa sudah cair, tapi pendampingan belum ada yang ngurus agustus tahap II dan oktober sudah full (Pejabat Eselon Badan Pemberdayaan Desa Provinsi Jawa Tengah dalam Workshop 4 Juni 2015)

Membangun Profesionalisme Bawahan dalam Menjalankan Tugas

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah masih memiliki tugas berat untuk membangun profesionalisme bawahan dalam menjalankan tugas. Hasil wawancara dengan Arif (Kepala BKD Provinsi Jawa Tengah) menguatkan temuan awal bahwa provinsi Jateng masih menghadapi masalah internal birokrasi khususnya profesionalisme pegawai (Wawancara dengan Arif sebagai Kepala BKD Provinsi Jateng 9 juni 2015). Bahkan, BKD Provinsi Jawa Tengah yang merupakan

center of excellent masih memiliki 26 pegawai yang belum mampu mengoperasikan komputer. Berkaitan dengan hal ini, lebih lanjut Arif mengemukakan sebagai berikut:

Ada 26 orang yang ga ngerti komputer. Tugasnya eselon IV sampai desember nanti bisa ngerti komputer. Karena kita mau online. Anda bayangkan center of excellent Jateng tuh disini pak. Reformasi birokrasi itu disini pak, di BKD pak. Core businessnya disini. Saya me-link-kan SKP (Wawancara Arif (Kepala BKD Jateng), 5 Juni 2015).

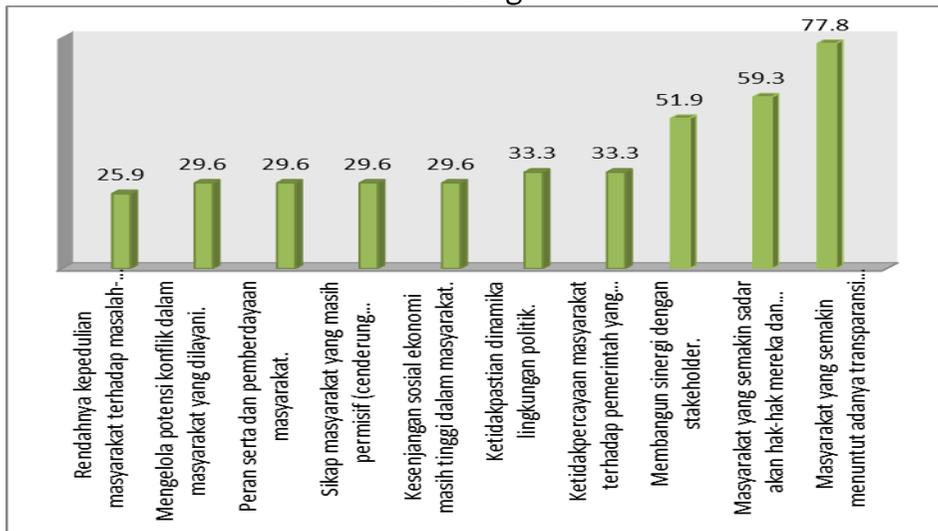
Hal tersebut tentunya akan menghambat proses percepatan perbaikan sistem administrasi di BKD Jateng yang salah satunya merubah sistem yang tadinya manual ke online

- Tantangan Lingkungan Sosial Kultural

Hal yang menjadi catatan penting dalam survey yang dilakukan di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah adalah persepsi responden yang menganggap bahwa masyarakat yang semakin menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan (77,8%) menjadi tantangan lingkungan sosial kultural yang paling tinggi dihadapi oleh organisasi. Munculnya tantangan tersebut kemungkinan besar disebabkan karena perkembangan demokratisasi pemerintahan pasca reformasi. Terlebih lagi dengan adanya *euphoria* paradigma *good governance* yang menempatkan nilai transparansi dan akuntabilitas sebagai prinsip dalam pemerintahan. Selain itu, ada 2 (dua) tantangan lingkungan sosial kultural yang saat ini dianggap tinggi dihadapi oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yaitu; 1). masyarakat yang semakin sadar akan hak-hak mereka dan menuntut kualitas pelayanan (59,3%), serta 2). Membangun sinergi dengan stakeholder (51,9%). Kaitannya dalam membangun sinergi dengan stakeholder, hal tersebut diakui oleh Heru sebagai Kepala Balai Diklat Provinsi Jawa Tengah yang juga diperkuat juga dengan statement dari Arif (Kepala BKD Jawa Tengah). Dicontohkan, dalam hal Manajemen Aparatur Sipil di Jawa Tengah belum ada sinergi yang solid antara BKD, Balai Diklat, serta SKPD lainnya. Hal tersebutlah yang kemudian mendorong Heru untuk membuat RoadMap Manajemen Aparatur Sipil Negara sebagai proyek perubahan dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat I (Workshop 4 Juni 2015 dan Wawancara 5 Juni 2015).

Selain ketiga tantangan tersebut di atas, ada beberapa tantangan lainnya yang dihadapi oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan dapat dilihat dari grafik 4.11 di bawah ini

Diagram 4.12 Hasil Survei Tantangan Sosial Kultural Pemprov Jateng



Sumber : PKRA LAN, 2015

Selain tampilan hasil survey di atas ada hal yang juga harus menjadi perhatian serius terkait tantangan lingkungan sosial kultural. Keragaman budaya yang dimiliki oleh Provinsi Jawa Tengah berpotensi dalam menimbulkan konflik apabila Pemerintah tidak mengelolanya dengan baik. Terlebih lagi apabila keberagaman budaya tersebut dibenturkan dengan kesenjangan ekonomi.

Keragaman Budaya, Kesenjangan Ekonomi dan Potensi Konflik

Keberagaman budaya dan adat istiadat akan berpotensi memunculkan konflik apabila dibenturkan dengan masalah kesenjangan pendapatan dan pembangunan. Oleh karenanya, kesenjangan pendapatan dan pembangunan menjadi tantangan sosial kultural yang harus dihadapi oleh para JPT di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Terkait dengan konflik, ada beberapa kasus yang menonjol karena sering diberitakan oleh media. Pada tanggal 18 Juli 2013 terjadi konflik antara FPI dengan masyarakat di Kecamatan

Sukorejo, Kendal, Jawa Tengah, kemudian konflik antara “Sedulur Sikep” dengan Perusahaan Pertambangan di Kabupaten Pati yang terjadi beberapa tahun ini merupakan contoh konflik yang terjadi di Wilayah Administrasi Provinsi Jawa Tengah. Motif pemicunya bermacam-macam, bahkan jika berkaca dari konflik yang terjadi antara “Sedulur Sikep” dengan Perusahaan Pertambangan sangatlah kompleks. Motif ekonomi yang memotivasi perusahaan pertambangan berbenturan dengan budaya serta adat istiadat Komunitas “Sedulur Sikep”. Kondisi tersebut menjadi semakin kompleks ketika melibatkan ormas keagamaan yang memiliki stigma negatif terhadap “Komunitas Sedulur Sikep” yang memegang teguh ajaran “Samin”.

Keragaman Budaya

Provinsi Jawa Tengah terdiri dari 35 Kabupatanaen/Kota dengan keragaman agama, etnis, serta budaya. Berbicara keragaman agama, penduduk Provinsi Jawa Tengah terdiri dari Islam 15.568.183, Kristen 275.123, Katolik 152.997, Hindu 8.969, Budha 26.688, Khong Hu Cu 1.465, dan Lainnya 3.066. Keragaman agama yang dianut oleh penduduk Provinsi Jawa Tengah tersebut berkorelasi terhadap banyaknya tempat peribadatan. Tercatat pada tahun 2013/2014, tempat peribadatan di Provinsi Jawa Tengah mencapai 128.873, yang terdiri dari 125.326 Masjid dan Mushola, 2.896 Gereja Kristen dan Katholik, dan sisanya berupa Pura, Vihara dan Klentheng (BPS, 2014).

Dilihat dari aspek budaya, menurut Rochwulaningsih (Rochwulaningsih, 2009) terdapat tipologi kebudayaan di Jawa Tengah yaitu Budaya Kraton, Budaya Agraris serta Budaya Pesisir. Sebutan populer untuk Kebudayaan Kraton adalah Negarigung yang ada di Daerah Surakarta dengan campuran unsur-unsur Hindu, Budha dan Islam. Ritual kirab pusaka malam satu Sura atau biasa disebut Suran merupakan salah satu gambaran dari Budaya Kraton tersebut. Kemudian Budaya Agraris identik dengan pedesaan dengan segala aktivitas pertaniannya. Lazimnya, budaya tersebut berada di kawasan rural atau biasa disebut dengan Mancanegari. Budaya yang ada kemudian selain identik dengan petani, juga berkaitan dengan religi, daur hidup manusia dan ekonomi. Contoh dari budaya tersebut adalah Bersih Desa, Merti Desa dan lain-lain.

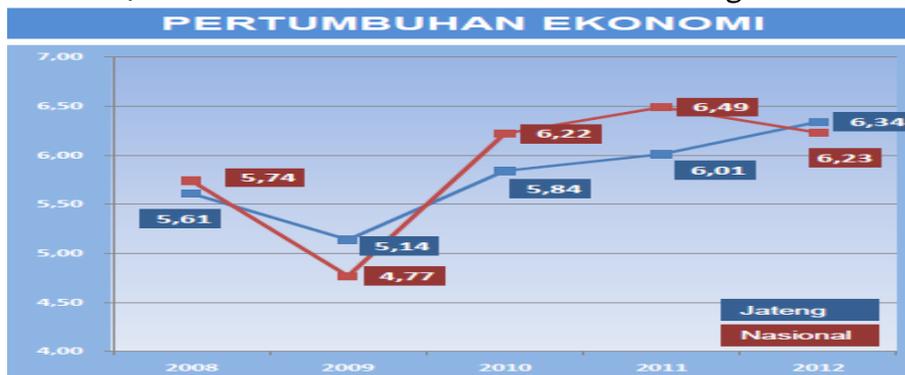
Tipologi terakhir sebenarnya agak mirip dengan tipologi yang kedua yaitu Kebudayaan Agraris karena sama-sama disebut sebagai Mancanegari, namun aktivitas Kebudayaan Pesisir lebih dominan bertumpu pada laut melalui perdagangan, nelayan dan lain-lain. Pigeaud dalam hal ini membagi Kebudayaan Pesisir menjadi Sub Bagian Barat yang terdiri dari Tegal-Cirebon-Pekalongan serta Sub Bagian Tengah yang meliputi Kudus, Demak dan sekitarnya. Gambaran dari budaya tersebut terlihat dari kegiatan Sedekah laut, Lumban, Labuhan laut dan lain-lain.

Provinsi Jawa Tengah mayoritas terdiri Suku Jawa dengan Jawa Tengah sebagai pusat budaya Jawa. Hal tersebut tidak terlepas dari keberadaan Kota Surakarta dan Yogyakarta sebagai pusat istana Kerajaan Jawa yang masih berdiri hingga kini. Tionghoa menjadi suku minoritas yang cukup signifikan dan kebanyakan berdiam di kawasan perkotaan. Pada umumnya mereka bergerak di bidang perdagangan dan jasa. Selain itu di beberapa kota-kota besar di Jawa Tengah seperti Pekalongan, Semarang juga ditemukan pula komunitas Arab-Indonesia. Selain itu, di daerah perbatasan dengan Jawa Barat terdapat pula orang Sunda yang sarat akan budaya Sunda, terutama di wilayah Cilacap, Brebes, dan Banyumas. Di pedalaman Blora (perbatasan dengan provinsi Jawa Timur) terdapat komunitas “Samin” yang terkenal dengan “Sedulur Sikep”. Komunitas tersebut kurang bisa menerima modernisasi dengan menempatkan kegiatan bercocok tanam sebagai pekerjaan wajib mereka.

Kesenjangan Ekonomi

Provinsi Jawa Tengah merupakan daerah dengan potensi ekonomi yang besar dan beragam tiap daerah. Maka tidak mengherankan jika Provinsi Jawa Tengah memiliki pertumbuhan ekonomi yang tergolong tinggi jika dibandingkan di tingkat nasional. Bahkan pada tahun 2012, pertumbuhan ekonomi Provinsi Jawa Tengah di atas rata-rata nasional dan menempati peringkat ke empat setelah Jawa Timur, Bali dan DKI.

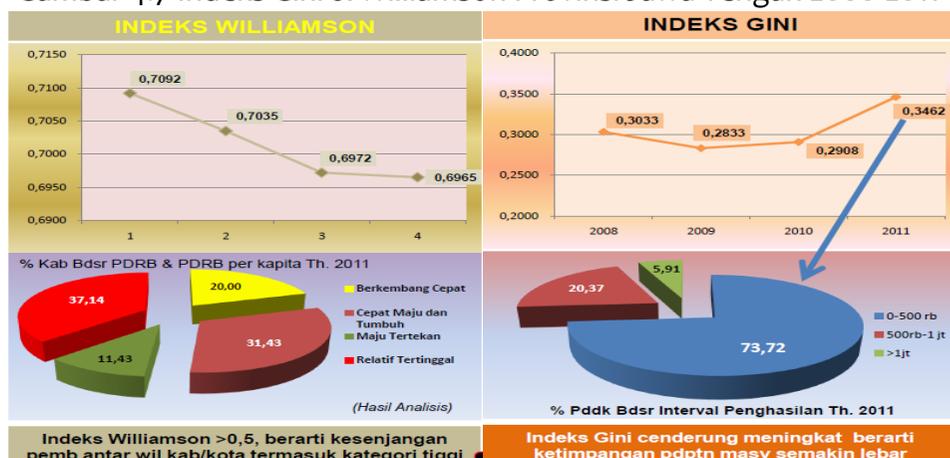
Gambar 4.6 Pertumbuhan Ekonomi Provinsi Jawa Tengah 2008-2012



Sumber: Bahan Paparan Bappeda Pada Acara Musrenbang, Semarang 12 November 2013

Namun demikian, pertumbuhan ekonomi tersebut belum merata. Argumen tersebut dibuktikan dari Indeks Gini dan Indeks Williamson. Indeks Gini Provinsi Jawa Tengah pada periode 2008-2011 cenderung meningkat dari 0,3033 pada tahun 2008 menjadi 0,3462 pada tahun 2011. Artinya ketimpangan pendapatan masyarakat semakin tinggi dan merupakan indikasi adanya masalah dalam pertumbuhan ekonomi di Jateng. Kemudian jika melihat dari Indeks Williamson di periode yang sama, maka terlihat angka rata-rata di atas 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kesenjangan pembangunan antara Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah mengalami ketimpangan.

Gambar 4.7 Indeks Gini & Williamson Provinsi Jawa Tengah 2008-2011



Sumber: Bahan Paparan Bappeda Pada Musrenbang, Semarang 12 November 2013

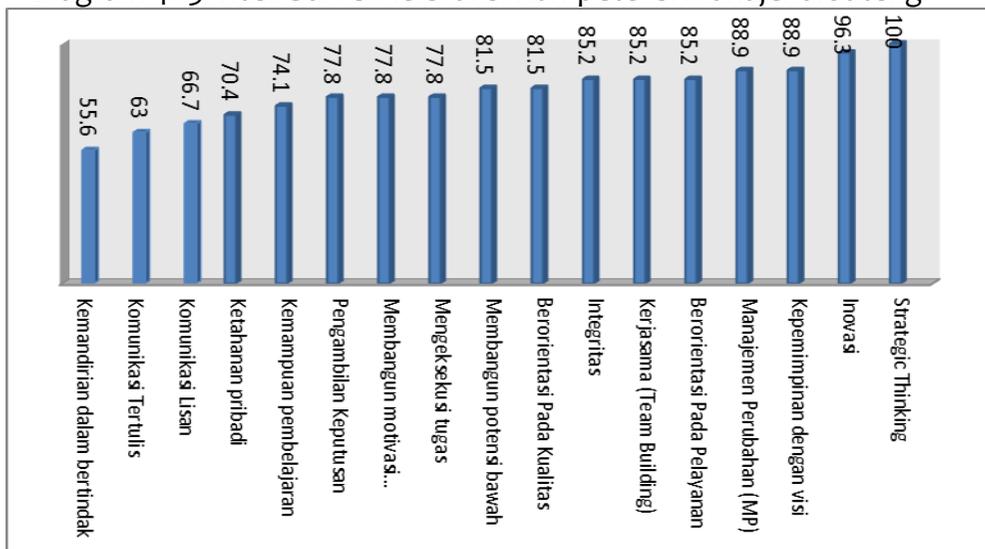
c. Kebutuhan Kompetensi Manajerial dan Sosial kultural bagi JPT Madya dan Pratama ASN

- Kompetensi Manajerial

Hasil survei menunjukkan bahwa ada 7 (tujuh) kompetensi manajerial yang nilainya di atas 85 % yaitu; Strategic Thinking 100 %, Inovasi 96,3 %, Manajemen Perubahan 88,9 %, Kepemimpinan dengan visi 88,9 %, Integritas 85,2 %, Berorientasi pada pelayanan 85,2 %, Kerjasama (Team Building) 85,2 %.

Selain 7 (tujuh) kompetensi di atas, terdapat 10 (sepuluh) kompetensi yang juga dianggap penting. Bahkan nilainya rata-rata di atas 50 %. Survei yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah tersebut dengan demikian mengklarifikasi 17 (tujuh belas) kompetensi manajerial yang berhasil diidentifikasi melalui beberapa kajian literatur, FGD, serta *expert panel*. Secara terperinci hal tersebut dapat dilihat dalam grafik 4.14 berikut

Diagram 4.13 Hasil Survei Relevansi Kompetensi Manajerial Jateng



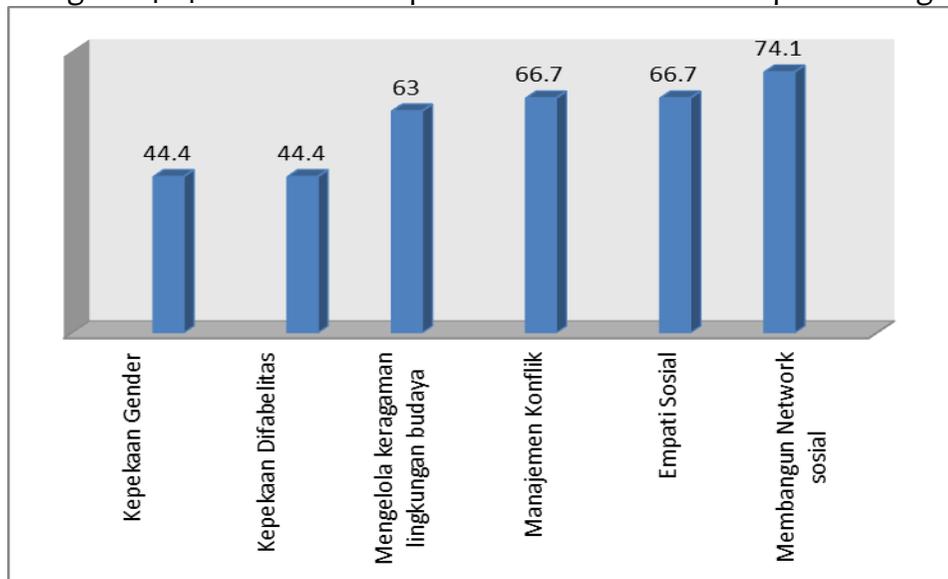
Sumber : PKRA LAN, 2015

- Kompetensi Sosial Kultural

Hasil survei yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat 6 (Enam) kompetensi sosial kultural yang dianggap relevan oleh para

responden guna menjawab tantangan yang dihadapi selama ini serta mampu membawa organisasi dalam mencapai tujuan pembangunan daerah meskipun dengan tingkat signifikansi yang berbeda-beda. Membangun network sosial menjadi kompetensi yang dianggap sangat signifikan terhadap tuntutan organisasi dengan nilai 74,1%. Kemudian 3 (tiga) kompetensi social kultural yaitu; manajemen konflik (66,7%), empati sosial (66,7%), serta mengelola keragaman budaya (63%) masih pada level signifikan. Untuk kompetensi kepekaan gender dan kepekaan difabilitas nilainya masih di bawah 50% yaitu 44,4% sehingga dikategorikan dalam kompetensi yang tidak signifikan relevansinya terhadap tuntutan organisasi.

Diagram 4.14 Relevansi Kompetensi Sosial Kultural Pemprov Jateng



Sumber : PKRA LAN, 2015

Data wawancara dan workshop juga menyajikan beberapa temuan yang menarik untuk diperdalam khususnya terkait “kompetensi mengelola keragaman lingkungan budaya” . Melalui wawancara juga ditemukan kompetensi yang belum teridentifikasi sebelumnya yaitu “kompetensi memahami kearifan lokal”.

Mengelola Keragaman Lingkungan Budaya

Workshop yang dilakukan bersama seluruh Pimpinan Tinggi di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menemukan fakta yang menarik terkait “kompetensi mengelola keragaman lingkungan budaya”. Heru (Kepala Badan Diklat Provinsi Jateng) menuturkan bahwa seorang pemimpin sudah

seyogyanya mampu memahami keberagaman kultur yang ada dan tidak hanya duduk di atas meja tanpa memperhatikan lingkungannya.

Statement dari Kepala Badan Diklat tersebut menjadi justifikasi pentingnya seorang

pemimpin untuk memiliki kompetensi “mengelola keragaman budaya” dalam rangka *manage* dinamika tugas.

Box 11

Sedangkan sosial kultural kebetulan Jawa Tengah ada 35 kabupaten Kota adan gradasi daerah pinggiran, pantura, terus daerah tengah yang terakhir daerah atas.

Jadi pantai, kota pegunungan. Ini karakteristik untuk *manage* dinamika tugas. Kalau semua duduk di atas meja tanpa memahamai sosial kultural hanya akan saling menyalahkan (Heru Kepala Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah dalam Workshop 4 Juni 2015).

Memahami Kearifan Lokal

Kemudian, dari hasil workshop serta wawancara teridentifikasi satu kompetensi baru yaitu ‘memahami kearifan lokal’. Dicontohkan oleh Urip (Kepala Bappeda) dan Asisten 4 (empat) provinsi Jawa Tengah bahwa seorang JPT harus mampu berbahasa Jawa. Urip menambahkan bahwa hal tersebut akan mempermudah dalam melakukan hubungan dengan atasan, bawahan atau masyarakat. Contoh lain dari bentuk kearifan lokal yang juga harus dipahami dan dijadikan modal utama oleh seorang JPT di Jawa Tengah adalah “rasa ewuh pakewuh” serta “sikap ngagungke orang lain”. Kepala Bappeda Jateng dalam workshop mengemukakan “Ya saya rasa itu ya penting. Seorang pemimpin itu kan dalam Budaya Jawa, ke Atas nyandak, ke bawah ya sampe (dalam Workshop 4 Juni 2015).

Memahami kearifan lokal memang penting, namun tidak mengesampingkan nilai-nilai lain utamanya yang termuat dalam UU ASN. Sehingga, terkait kompetensi pemahaman kearifan lokal sudah seyogyanya disesuaikan dengan porsinya. Jangan sampai kompetensi tersebut membatasi implementasi UU ASN. Misalnya, apabila dalam proses lelang terbuka JPT mensyaratkan penguasaan Bahasa Jawa,

maka akan memperkecil kesempatan masuknya calon JPT dari luar Jawa. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Asisten 4 Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Setelah teridentifikasi relevansi kompetensi manajerial dan sosial kultural dalam menjawab

tantangan yang ada dalam pencapaian tujuan pembangunan, hal yang perlu untuk dilakukan selanjutnya adalah menentukan prioritas dan pengembangan kebutuhan kompetensi manajerial dan sosial kultural. Artinya, perlu untuk melakukan inventarisasi kompetensi yang saat ini menjadi prioritas untuk dikembangkan.

Box 12

Pengembangan kompetensi social cultural memang perlu mengakomodir local wisdom atau kearifan local, akan tetapi juga jangan terlalu berat/sulit, (misalnya harus bisa bahasa jawa) karena nanti bisa menyulitkan bagi JPT untuk proses pengisiannya dan membatasi batas wilayah dan kurang menyatukan NKRI (Asisten 4 Jawa Tengah, wawancara 5 Juni 2015).

d. Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural yang Harus Dikembangkan bagi JPT Madya dan Pratama

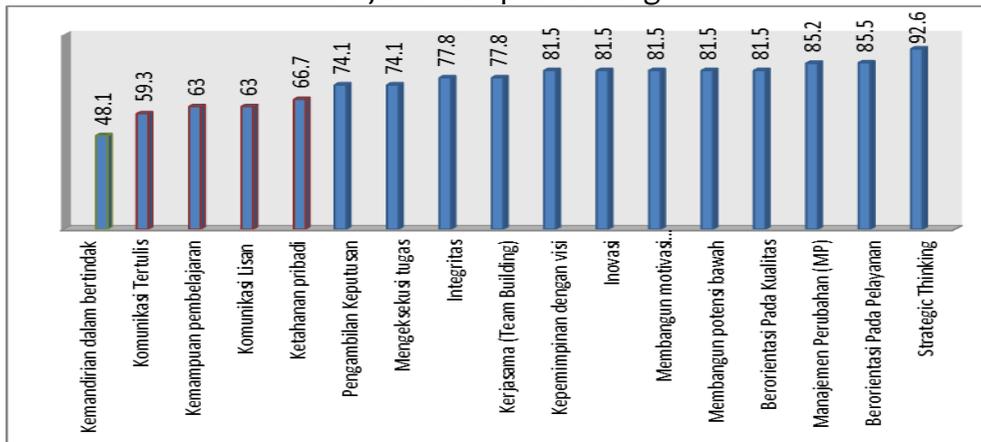
- **Kompetensi Manajerial yang Harus Dikembangkan**

Setelah teridentifikasi kompetensi-kompetensi yang relevan dengan tuntutan organisasi, langkah yang selanjutnya adalah menentukan prioritas pengembangannya. Hasil survei menempatkan 3 (tiga) kompetensi manajerial yang masih perlu untuk dikembangkan. Ketiga kompetensi tersebut yaitu: Ke dua belas kompetensi manajerial tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) *Strategic Thinking* 92,6 %
- 2) Manajemen Perubahan 85,2 %
- 3) Berorientasi pada pelayanan 85,5 %

Selain 3 (tiga) kompetensi di atas, terdapat 14 (empat belas) kompetensi lainnya yang juga masih perlu untuk dikembangkan dengan nilai rata di atas 50 %. Hanya kompetensi kemandirian dalam bertindak saja yang mendapatkan di bawah 50 %. Secara lebih rinci uraian di atas dapat dilihat dari grafik 4.15 di bawah ini.

Diagram 4.15 Hasil Survei Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Pemprov Jateng

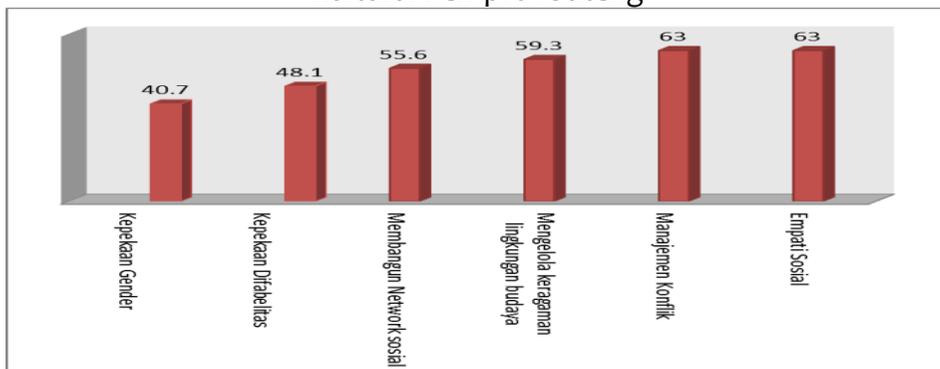


Sumber : PKRA LAN, 2015

- Kompetensi Sosial Kultural yang Harus Dikembangkan

Hasil survei menunjukkan terdapat 4 (empat) kompetensi sosial kultral teratas yang menurut responden penting untuk dikembangkan yaitu empati sosial (63%), manajemen konflik (63%), mengelola keragaman lingkungan budaya (59,3%), serta membangun network sosial (55,6 %). Selain 4 (empat) kompetensi sosial-kultural yang disebutkan di atas, kompetensi kepekaan difabilitas (48,1%), serta kepekaan gender (40,7 %) juga penting untuk dikembangkan meskipun nilainya di bawah 50 %. Secara terperinci hasil survei tersebut dapat dilihat dalam grafik 4.16 di bawah ini

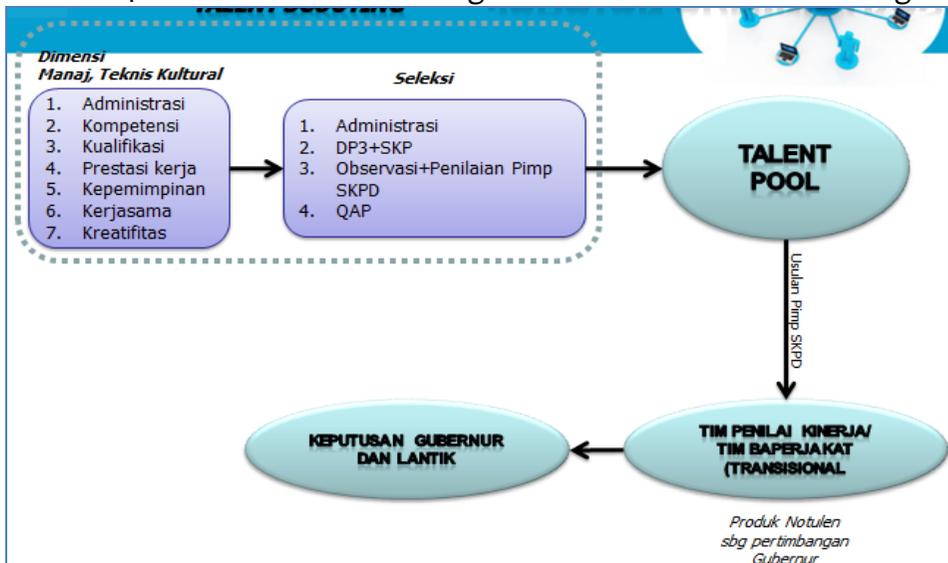
Diagram 4.16 Hasil Survei Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Sosial Kultural Pemprov Jateng



Sumber : PKRA LAN, 2015

Data yang ada menunjukkan kebutuhan pengembangan kompetensi manajerial serta sosial kultural di Provinsi Jawa Tengah masih tergolong tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa gap kompetensi JPT secara eksisting dan ideal masih tinggi. Namun demikian, saat ini Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah melakukan *Talent Scouting* mulai dari pejabat Pengawas, Administrator Sampai pada JPT Madya dan Pratama. Harapannya adalah adanya talent pool yang kemudian menjadi cara efektif untuk menjangkau calon pejabat di Pemprov Jawa Tengah dengan gap kompetensi yang rendah. Sehingga ketika nantinya menduduki jabatan tertentu akan memiliki kompetensi yang ideal dengan kebutuhan organisasi.

Gambar 4.8. Skema Talent Scouting Pemerintah Provinsi Jawa Tengah



Sumber : BKD Provinsi Jawa Tengah, 2014

Selanjutnya, dalam workshop yang telah dilakukan, telah diidentifikasi metode pengembangan kompetensi dalam konteks Provinsi Jawa Tengah. Identifikasi dilakukan berdasarkan persepsi JPT di lingkungan Pemprov Jawa Tengah, yaitu sebagai berikut:

Gambar 4.9 Hasil Workshop Metode Pengembangan Kompetensi



Sumber: PKRA LAN, 2015

Terkait pencarian data (survei, workshop, wawancara) kebutuhan pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural bagi JPT Madya dan Pratama di Jawa Tengah ditemukan beberapa cacatan penting yang bisa menjadi dasar dalam pembuatan strategi pengembangannya. Catatan-catatan tersebut yaitu;

1. Pengembangan kompetensi sudah seharusnya sejalan dengan perencanaan pembangunan dalam hal ini (RPJMD). Dengan begitu pengembangan kompetensi secara tidak langsung akan menjadi *trigger* bagi pencapaian tujuan dan sasaran pembangunan Daerah yang sudah terintegrasi dengan perencanaan pembangunan nasional. Hal tersebut akan memperjelas hubungan antara pengembangan kompetensi , perencanaan pembangunan Daerah (RPJMD), serta Perencanaan Pembangunan Nasional (RPJMN)
2. Perencanaan pengembangan kompetensi antar SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah belum terintegrasi dengan perencanaan pengembangan kompetensi di BKD dan Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah
3. Kurangnya motivasi pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah untuk mengikuti program pengembangan kompetensi. Sebagai contoh, kesempatan beasiswa kuliah Doktor yang sedang digalakkan oleh Gubernur

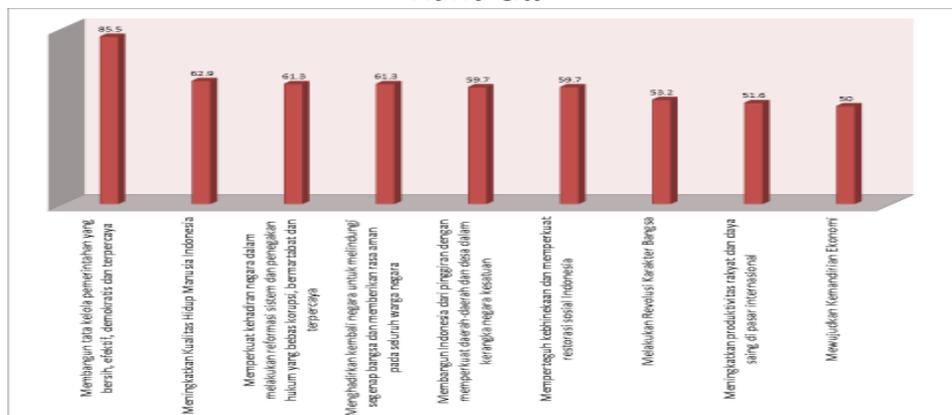
Jawa Tengah saat ini belum direspon positif oleh ASN Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut mungkin disebabkan karena program pengembangan kompetensi di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah belum terintegrasi dengan fungsi MSDM yang lainnya seperti penilaian kinerja serta pola karir. Terlebih dengan adanya TPP yang besar menggiring pegawai pada “zona nyaman” dan akibatnya mendemotivasi mereka untuk mengikuti program pengembangan kompetensi.

C. Pemerintah Pusat

a. Tantangan agenda Nawa Cita

Berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan menunjukkan bahwa dari 9 (Sembilan) program Nawa Cita yang dicanangkan oleh Pemerintah Jokowi-JK, semuanya dianggap penting oleh lebih dari 50 % responden. Agenda “Membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya” (85,5 %) seperti yang ada di Pemprov Papua Barat dan Jawa Tengah menjadi program Nawa Cita yang paling dianggap penting dalam menjalankan Tugas dan Fungsi Responden. Secara lebih rinci gambaran tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Diagram 4.17 Hasil Survei Relevansi Program Organisasi terhadap Nawa Cita



Sumber: PKRA LAN, 2015

Diagram di atas menunjukkan bahwa 9 agenda Nawa Cita yang dicanangkan oleh Pemerintah Jokowi - JK benar-benar menjadi tantangan para JPT Madya dan Pratama saat ini. Kesembilan agenda Nawa Cita tersebut dianggap tinggi urgensinya oleh rata-rata lebih dari 50 % responden. Hal tersebut sangatlah wajar jika melihat beberapa indikator daya saing Indonesia dibanding negara lainnya pada saat ini. Beberapa Indikator daya saing Indonesia bahkan secara konsisten selalu jauh di bawah negara-negara Asia Tenggara lainnya seperti Singapura, Brunei Darussalam serta Malaysia. Indikator-indikator yang dimaksud adalah Ease of Doing Business (IFC, WB, 2014), Corruption Perception Index (TI), Control of Corruption (WB), Government Effectiveness Index (WB), Global Competitiveness Report (WEF), serta Global Competitiveness Report (Variabel Institution, WEF)

Gambar 4.10 Indikator Daya Saing Indonesia

EoDB 2014		CPI 2013		CoC 2012		GOV. EFF. 2012		GCR (TOTAL) 2013-2014		GCR (INST.) 2013-2014	
CTRY	RANK	CTRY	SCORE	CTRY	SCORE	CTRY	SCORE	CTRY	RANK	CTRY	RANK
SGP	1	SGP	87	SGP	2,15	SGP	2,15	SGP	2	SGP	3
MYS	6	BRN	55	BRN	0,64	MYS	1,01	MYS	24	BRN	25
THA	18	MYS	49	MYS	0,30	BRN	0,83	BRN	26	MYS	29
BRN	59	BRA	43	BRA	-0,07	THA	0,21	CHN	29	CHN	47
RUS	92	CHN	39	THA	-0,34	PHL	0,08	THA	37	LAO	63
CHN	96	THA	37	CHN	-0,48	CHN	0,01	IDN	38	IDN	67
VNM	99	IND	36	IND	-0,57	BRA	-0,12	BRA	56	IND	72
PHL	108	PHL	34	VNM	-0,56	IND	-0,18	PHL	59	THA	78
BRA	116	IDN	32	IDN	-0,66	IDN	-0,29	IND	60	PHL	79
IDN	120	VNM	31	PHL	-0,56	VNM	-0,29	RUS	64	BRA	80
IND	134	RUS	28	RUS	-1,01	RUS	-0,43	VNM	70	KHM	91
KHM	137	KHM	22	LAO	-1,04	KHM	-0,83	LAO	81	VNM	98
LAO	159	MMR	15	KHM	-1,04	LAO	-0,88	KHM	86	RUS	121
MMR	182	LAO	13	MMR	-1,12	MMR	-1,53	MMR	139	MMR	141

EoDB : Ease of Doing Business (IFC, WB) (2014)

CPI : Corruption Perception Index (TI)

CoC : Control of Corruption (WB)

Gov. Eff. : Government Effectiveness Index (WB)

GCR : Global Competitiveness Report (WEF)

GCR (Inst.): Global Competitiveness Report (Variabel Institution) - WEF

SGP: Singapura

MYS: Malaysia

THA: Thailand

BRN: Brunei

CHN: China

VNM: Vietnam

RUS: Russia

IDN: Indonesia

BRA: Brazil

IND: India

KHM: Cambodia

PHL: Phillipina

LAO: Laos

MMR: Myanmar

Sumber: Tedjakusuma, 2014

Sebagai contoh, dalam indeks Ease of Doing Business 2014 Indonesia menempati peringkat ke 120 dari 182 negara dan tertinggal jauh di bawah negara Asia Tenggara lainnya seperti Singapura

(Peringkat 1), Malaysia (Peringkat 6), Brunei darussalam (Peringkat 59), dan Vietnam (Peringkat 99). Beberapa Indikator capaian Indonesia saat ini sangat mengawatirkan terlebih dengan adanya Masyarakat Ekonomi Asean dan beberapa konsekuensi liberalisasi ekonomi lainnya. Hal tersebut kemudian menjadi tugas berat bagi para JPT Madya dan Pratama untuk dapat menterjemahkan agenda Nawa Cita ke dalam program atau kegiatan yang konkrit untuk meningkatkan daya saing Indonesia secara regional dan internasional. Seorang JPT Madya dan Pratama sudah seyogyanya memiliki kompetensi manajerial dan sosial kultural yang mampu mendorong organisasinya untuk dapat menghadapi segala tantangan Nawa Cita tersebut.

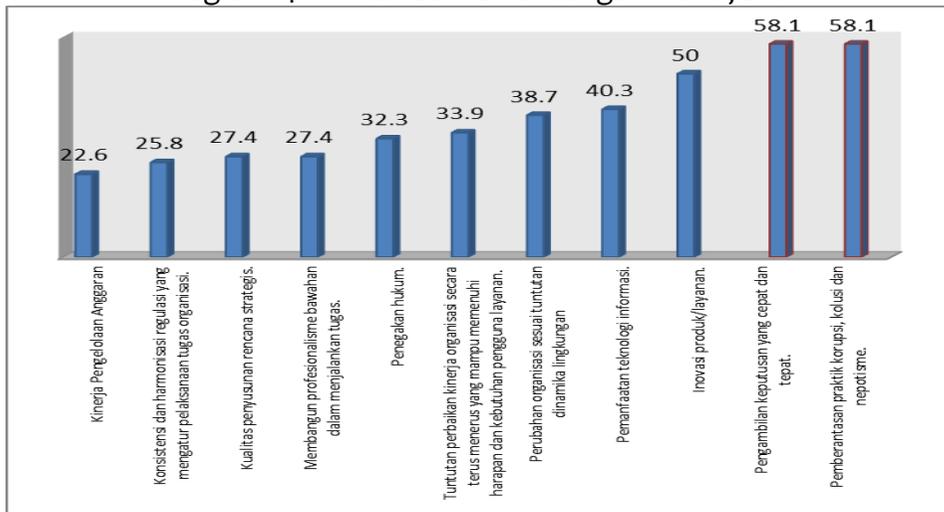
b. Tantangan Manajerial dan Lingkungan Sosial Kultural

Tantangan yang dihadapi oleh seorang pemimpin daerah dalam mengawal organisasi untuk mencapai tujuannya semakin kompleks dan beragam. Sama halnya dengan konteks Pengembangan kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural di Provinsi Jawa Tengah dan Provinsi Papua Barat, Peneliti merumuskan adanya dua dikotomi tantangan, yaitu tantangan manajerial serta tantangan lingkungan sosial kultural.

- **Tantangan Manajerial**

Hasil survei yang dilakukan terhadap 62 (Enam Puluh Dua) JPT yang ada di K/L dan POLRI menempatkan masalah pemberantasan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (58.1 %) serta pengambilan keputusan yang cepat dan tepat (58.1 %) sebagai 2 (dua) tantangan kompetensi manajerial terbesar yang dianggap paling dihadapi saat ini. Kemudian terkait tantangan manajerial lainnya hanya dianggap penting oleh kurang dari 50% responden. Secara lebih rinci hasil survei tersebut dapat dilihat dalam diagram di bawah ini:

Diagram 4.18 Hasil Survei Tantangan Manajerial

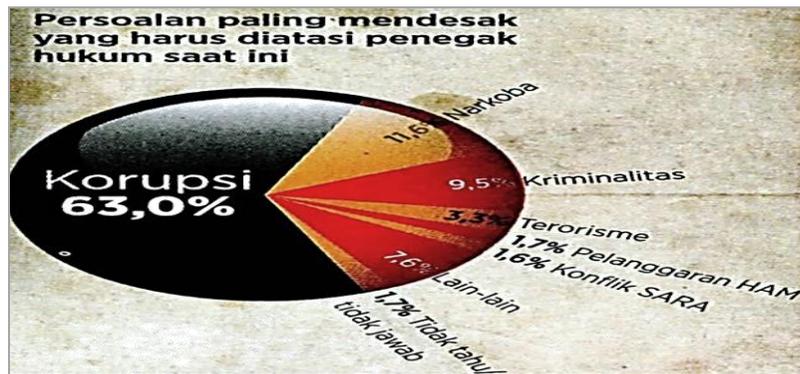


Sumber : PKRA LAN, 2015

Hasil survei dalam diagram di atas sesuai dengan analisis data sekunder yang menunjukkan bahwa pemberantasan praktik korupsi, kolusi dan nepotisme masih menjadi tantangan yang besar. Kasus-kasus besar terkait korupsi yang terungkap beberapa tahun belakangan ini menjadi salah satu bukti dari hal tersebut mulai dari kasus Gayus Tambunan, Wisma Atlet yang melibatkan mantan Menpora Andi Malarangeng dan Ketua Umum Partai Demokrat Anas Urbaningrum, Rekening Gendut PNS, Dinasti Ratu Atus di Provinsi Banten sampai pada kasus yang melibatkan Mantan Menteri Agama Surya Dharma Ali. Bahkan, banyak pihak yang menganggap bahwa drama penangkapan dan pengungkapan kasus besar yang telah dilakukan belakangan ini hanya merupakan sebagian kecil dari fenomena gunung es praktik KKN di Indonesia. Banyak pihak yang kemungkinan besar terkait dengan kasus-kasus KKN tersebut yang belum berhasil terjerat karena dengan berbagai alasan.

Bahkan berdasarkan paparan dari Edi Effendi Tedjakusuma selaku Deputi Evaluasi Kinerja Pembangunan Bappenas dalam FGD Strategi Penataan Ulang Format Kabinet 2014-2019 tanggal 4 Maret 2014 menunjukkan bahwa hasil survei yang dilakukan menunjukkan bahwa Korupsi menjadi persoalan yang paling mendesak harus diatasi saat ini (63 %) (Tedjakusuma, 2014).

Gambar 4.11 Persoalan Paling Mendesak yang Harus Diatasi Penegak Hukum Saat Ini

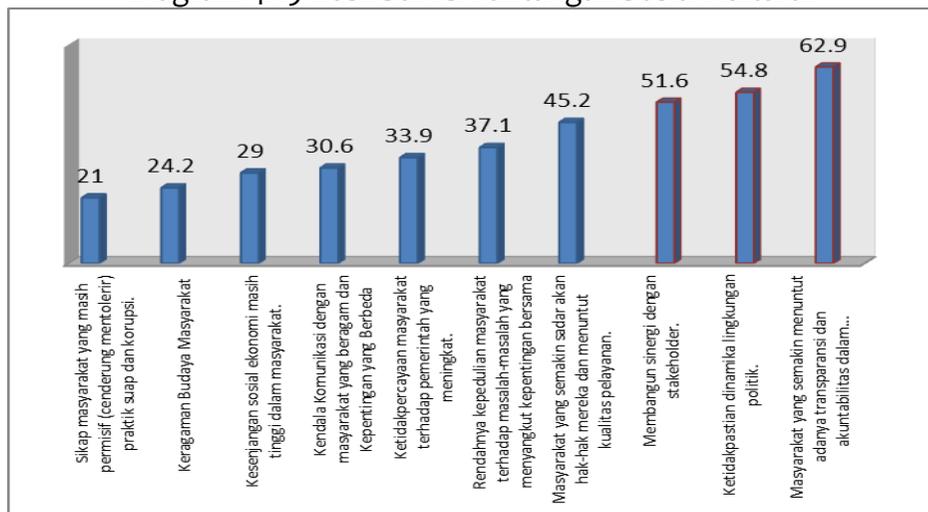


Sumber: Tedjakusuma, 2014

- Tantangan Lingkungan Sosial Kultural

Hal yang menjadi cacatan penting dalam survey yang dilakukan adalah persepsi responden yang menganggap bahwa ada 3 (tiga) tantangan lingkungan sosial kultural yang sangat penting dihadapi saat ini. Ketiga tantangan tersebut adalah; masyarakat yang semakin menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan (62,9 %), Ketidakpastian dinamika lingkungan politik (54,8 %), serta Membangun sinergi dengan stakeholder (51,6 %). Secara lebih rinci hasil survey di atas dapat dilihat dari diagram di bawah ini:

Diagram 4.19 Hasil Survei Tantangan Sosial Kultural



Sumber : PKRA LAN, 2015

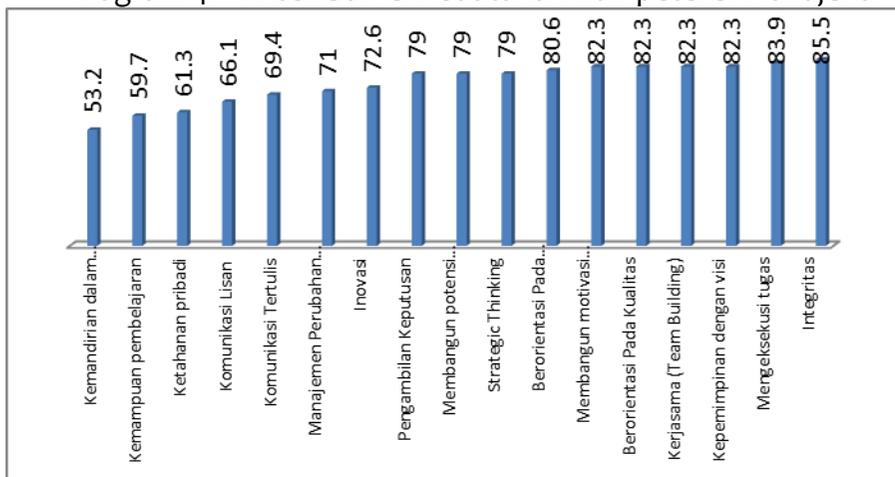
c. Kebutuhan Kompetensi Manajerial dan Sosial kultural bagi JPT Madya dan Pratama ASN

- Kebutuhan Kompetensi Manajerial

Grafik 4.21 merupakan persepsi JPT Madya dan Pratama di lingkungan K/L dan POLRI terkait kebutuhan kompetensi manajerial. Hasil survei menunjukkan bahwa ada 17 (tujuh belas) kompetensi manajerial yang sesuai dengan tuntutan organisasi dan dinilai tinggi oleh lebih dari 50 % responden . Bahkan (Tujuh) kompetensi dianggap tinggi kebutuhannya guna menjawab tuntutan organisasi oleh lebih dari 80 % responden.

- 1) Integritas 85,5 %
- 2) Mengeksekusi tugas 83,9 %
- 3) Kepemimpinan dengan visi 82,3 %
- 4) Kerjasama (Team Building) 82,3 %
- 5) Berorientasi pada kualitas 82,3 %
- 6) Membangun Motivasi Bawahan 82,3 %
- 7) Berorientasi pada pelayanan 80,6 %

Diagram 4.20 Hasil Survei Kebutuhan Kompetensi Manajerial



Sumber : PKRA LAN, 2015

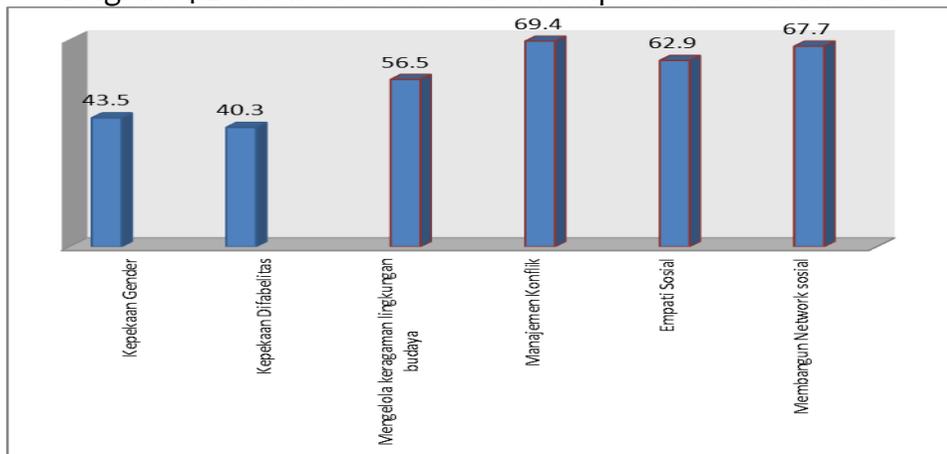
Hasil survei yang tersaji dalam diagram 4.21 di atas sangat sesuai dengan tantangan yang dihadapi saat ini. Misalnya, kompetensi integritas bisa menjadi solusi bagi para JPT Madya dan Pratama guna menjawab tantangan Nawa Cita “membangun tata kelola

pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya” serta tantangan Manajerial pemberantasan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

- Relevansi Kompetensi Sosial Kultural

Hasil survei yang telah dilakukan oleh Tim Peneliti menarik untuk dicermati yaitu terkait 4 (empat) kompetensi sosial kultural perlu menjadi perhatian karena dianggap tinggi nilai oleh lebih dari 50 % responden urgensinya menjadi faktor pendukung responden dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Ke empat kompetensi tersebut adalah; membangun network social (67,7 %), empati sosial (62,9 %), manajemen konflik (69,4 %) serta mengelola keragaman lingkungan budaya (56,5 %). Secara lebih jelas gambaran hasil survei tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Diagram 4.21 Hasil Survei Relevansi Kompetensi Sosial Kultural



Sumber : PKRA LAN, 2015

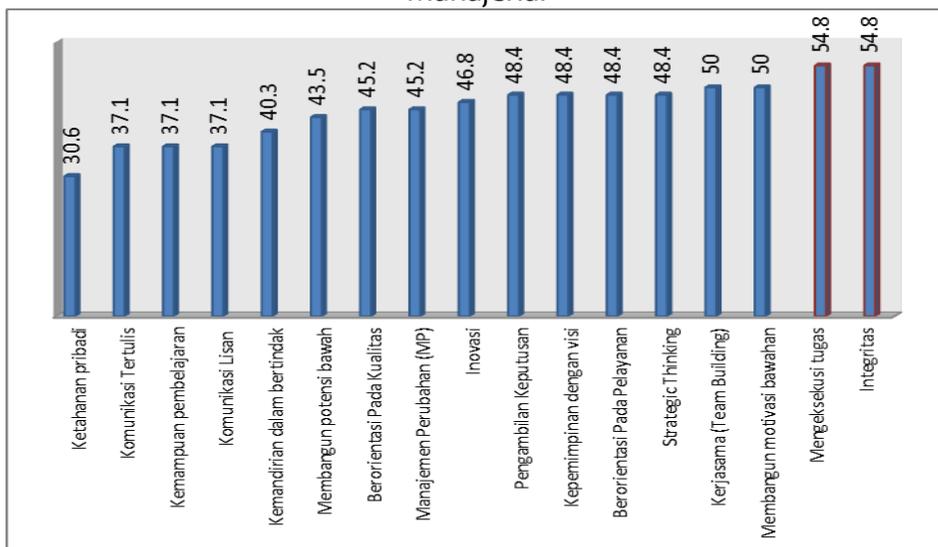
d. Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural bagi JPT Madya dan Pratama

- Kompetensi Manajerial

Teridentifikasi kompetensi-kompetensi manajerial bagi JPT Madya dan Pratama yang relevan dengan tuntutan organisasi perlu diikuti dengan Prioritas pengembangannya. Artinya, perlu menentukan kompetensi-kompetensi yang masih perlu untuk

dikembangkan bagi JPT Madya dan Pratama K/L dan POLRI untuk mencapai *performance* yang diharapkan. Hasil survei yang kemudian muncul adalah adanya dua kompetensi yang dianggap tinggi urgensinya untuk dikembangkan dalam menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi saat ini. Kedua kompetensi tersebut adalah kompetensi “integritas (54,8 %)” dan “kemampuan mengeksekusi tugas (54,8%)”. Hasil survei tersebut secara lebih jelas dapat dilihat dari diagram di bawah ini:

Diagram 4.22 Hasil Survei Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial



Sumber : PKRA LAN, 2015

Hasil survei persepsi di atas, jika dibandingkan dengan hasil survei yang ada di Povinsi Jawa Tengah dan Provinsi Papua Barat, memang terlihat JPT Madya dan Pratama di K/L memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi manajerial yang lebih kecil. Artinya, gap kompetensi yang dimiliki JPT madya dan Pratama di Pusat lebih mendekati kondisi ideal daripada di daerah.

- Kompetensi Sosial Kultural

Responden yang merupakan Pejabat Tinggi Madya dan Pratama memiliki persepsi bahwa kebutuhan pengembangan kompetensi sosial kultural sudah tidak terlalu besar nilai urgensinya. Kompetensi

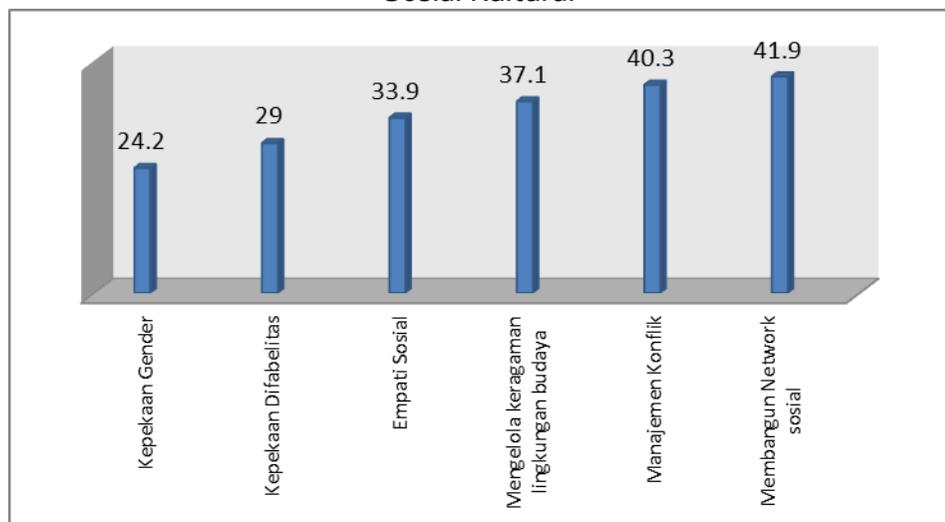
yang dimiliki kemungkinan besar sudah dipresepsikan oleh para responden sudah mendekati kompetensi ideal yang diharapkan untuk mencapai *performance* organisasi.

Keenam kompetensi yang sudah divalidasi relevansinya hanya dianggap tinggi urgensi kebutuhannya oleh kurang dari 50 % responden. Hal tersebut agak berbeda dengan hasil di Jawa Tengah yang ada pada pembahasan sebelumnya meskipun dengan pola yang sama yaitu menempatkan kompetensi kepekaan difabilitas dan kepekaan gender menjadi 2 (dua) kompetensi sosial kultural yang menjadi prioritas terakhir untuk dikembangkan. Hasil survei tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Membangun network Sosial 41,9 %
- 2) Manajemen Konflik 40,3 %
- 3) Mengelola Keragaman Lingkungan Budaya 37,1 %
- 4) Empati Sosial 33,9 %
- 5) Kepekaan Difabilitas 29 %
- 6) Kepekaan Gender 24,2 %

Hasil survei tersebut secara lebih jelas dapat dilihat dari diagram di bawah ini:

Diagram 4.23 Hasil Survei Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Sosial Kultural



Sumber : PKRA LAN, 2015

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner, wawancara serta workshop di Jawa Tengah, Papua Barat serta K/L dan POLRI, didapatkan beberapa catatan penting yaitu:

1. Adanya beberapa perbedaan tantangan manajerial dan sosial kultural antara Jawa Tengah, Papua Barat serta K/L dan POLRI yang mengakibatkan perbedaan relevansi kompetensi yang dibutuhkan di tiga lokus penelitian tersebut.
2. Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah atau bahkan antar Pemerintah daerah memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi yang berbeda-beda. Hasil survey menunjukkan bahwa gap kompetensi di lingkungan instansi pusat lebih kecil dari pada di daerah (daerah lokus penelitian Jawa Tengah dan Papua Barat)
3. Pengembangan kompetensi harus sejalan dengan Fungsi MSDM lainnya seperti pola karir dan penilaian kinerja. Pengembangan kompetensi yang sejalan dengan pola karir dan penilaian kinerja diharapkan akan memberikan motivasi lebih bagi JPT Madya dan Pratama untuk dikembangkan

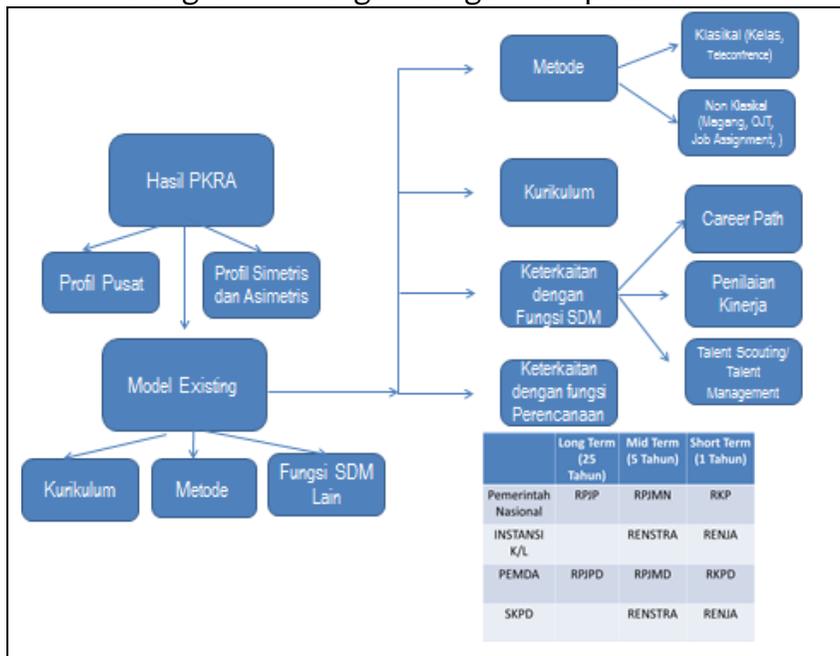
Kesenjangan Sistem Diklat Kepemimpinan Dalam Menjawab Kebutuhan Pengembangan Kompetensi JPT

Sebagaimana hasil penelitian yang telah disajikan menunjukkan adanya perbedaan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural diantara pejabat di lingkungan pemerintah pusat (Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian dan Polri) dan pemerintah daerah (Jawa Tengah dan Papua Barat). Gap kompetensi di antara pejabat di instansi pusat lebih kecil daripada di daerah (Jawa Tengah dan Papua Barat). Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pejabat pemerintah pusat dan pemerintah daerah tidak bisa dilakukan secara *one fits for all* melainkan harus dilakukan secara berbeda disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan tantangan instansi masing-masing.

Di samping itu, diperlukan penerapan proses MSDM berupa pola karir dan penilaian kinerja. Penerapan pola karir dan penilaian kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi di kalangan pejabat dalam rangka menjawab kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara.

Kerangka pikir kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara sebagaimana disajikan dalam gambar 5.1

Gambar 5.1
 Kerangka Pikir Pengembangan Kompetensi ASN



Kerangka pikir kebutuhan pengembangan kompetensi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi sistem diklat; dan hubungan keterkaitannya dengan fungsi MSDM serta Perencanaan Strategis/Nasional. Berikut ini diuraikan tentang kondisi sistem diklat saat ini; kerangka pengembangan kompetensi dan mekanisme perencanaannya; serta arah penguatan kebijakan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara.

A. Sistem Diklat Saat Ini

1. Desain Pendidikan dan Pelatihan

Sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik maka diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Untuk

menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh.

Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (Diklat) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan dibagi menjadi 2 (dua), yaitu: Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan dan Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan. **Pertama**, Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan (*pre service training*) adalah suatu pelatihan yang diberikan kepada Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), sebagai salah satu syarat pengangkatannya menjadi Pegawai Negeri Sipil. Pendidikan dan pelatihan ini bertujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan terdiri atas: (1) Diklat Prajabatan Golongan I untuk PNS Golongan I; (2) Diklat Prajabatan Golongan II untuk PNS Golongan II; dan (3) Diklat Prajabatan Golongan III untuk PNS Golongan III. **Kedua**, Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan (*in service training*) adalah suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan PNS. Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan Pegawai Negeri Sipil ada 3 (tiga) jenis, yaitu: (1) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklatpim terdiri atas 4 (empat) jenjang, yaitu: (a) Diklatpim Tingkat IV, adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV; (b) Diklatpim Tingkat III, adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III; (c) Diklatpim Tingkat II, adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II; dan (d) Diklatpim Tingkat I, adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I. (2) Pendidikan dan Pelatihan Fungsional adalah Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Contoh jabatan fungsional di lingkungan Pegawai Negeri Sipil antara lain peneliti, widyaiswara dan analis kebijakan. Jenjang Diklat Jabatan Fungsional untuk masing-

masing jabatan fungsional ditetapkan oleh masing-masing instansi Pembina Jabatan Fungsional. Sebagai contoh: Jabatan Fungsional Widyaiswara jenjang Diklatnya ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara. Untuk jenjang Jabatan Fungsional Peneliti ditetapkan oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). (3) Pendidikan dan Pelatihan Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Kompetensi Teknis adalah kemampuan dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat Teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing Kementerian/LPNK dan Instansi Pemerintah lainnya.

Tujuan dan sasaran Diklat, dapat diuraikan berikut ini. Tujuan Diklat untuk: (a) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; (b) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; (c) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat; (d) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

Kondisi sistem diklat saat ini dihadapkan pada dan tantangan dalam menjawab kebutuhan pengembangan kompetensi JPT. Tantangan yang dihadapi dapat diuraikan berikut ini.

Pertama, training need analysis: Meskipun analisis kebutuhan diklat sebagai suatu konsep sudah banyak diketahui terutama di kalangan penyelenggara diklat. Akan tetapi sebagai persyaratan dalam penyusunan program diklat dalam rangka pengembangan kompetensi tahapan dari kegiatan analisis kebutuhan diklat bagi organisasi jarang dilakukan. Tidak adanya *Training Need Analysis* merupakan permasalahan yang menunjukkan adanya kelemahan dalam infrastruktur diklat. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah melakukan training need analysis sebagai langkah awal dalam suatu perencanaan diklat. Analisis kebutuhan diklat

dimaksudkan agar dapat dicapai hasil yang diharapkan secara efisien dan efektif. Menurut Awang Anwarudin (2013) analisis kebutuhan diklat adalah suatu proses kegiatan yang sistematis untuk mengidentifikasi diskrepansi antara standar kinerja dan kompetensi pegawai sehingga dapat ditingkatkan melalui diklat. Tujuan analisis kebutuhan diklat adalah untuk penyusunan program pelatihan yang didasarkan pada data dan informasi; sebagai pedoman dalam merancang bangun program diklat dimana diskrepansi kompetensi yang ditemukan diubah menjadi tujuan diklat dalam proses rancang bangun program; sebagai masukan bagi organisasi untuk tindak lanjut kegiatan dan menentukan prioritas program; menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja, terutama bagi pegawai yang selalu mengerjakan rutinitas; menghadapi kebijakan baru terutama informasi mengenai hal tersebut apabila mereka belum memahaminya; dan menghadapi tugas-tugas baru yang memerlukan kompetensi baru. Agar tujuan analisis kebutuhan diklat tercapai maka perlu dilakukan tahapan analisis kebutuhan diklat meliputi: (1) fokuskan ‘target group’ yang akan dianalisis; (2) rumuskan tujuan dilakukannya analisis; (3) tentukan instrumen dan metode analisis; (4) kumpulkan dan organisasikan data; (5) analisa data dengan seksama; interpretasikan hasil analisis data; dan rumuskan rekomendasi sesuai hasil analisis kebutuhan diklat.²

Kedua, kurikulum diklat: Penyelenggaraan Diklat diselenggarakan berdasarkan kurikulum yang meliputi serangkaian mata diklat yang disampaikan melalui proses pembelajaran oleh widyaiswara kepada peserta diklat. Idealnya kurikulum diklat berbasis kompetensi. Kurikulum diklat selama ini aspek substansinya berisikan muatan kompetensi teknis/ bidang dan kompetensi manajerial; sedangkan yang terkait dengan kompetensi sosial kultural tidak ada. Akibatnya, kurikulum yang dipakai dalam proses diklat selama ini dinilai tidak memenuhi kebutuhan instansi pemerintah khususnya pemerintah daerah dengan alasan masing-masing daerah memiliki profil dan karakteristik yang berbeda antara satu daerah dengan daerah lainnya. Selain itu, juga kurikulum yang ada belum disesuaikan dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

² Awang Anwaruddin, Analisis Kebutuhan Diklat, dalam <http://www.slideshare.net/Mazawang/konsep-dasar-analisis-kebutuhan-diklat>, 2013.

Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah penyempurnaan kurikulum diklat agar disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi daerah yang bersangkutan. Dalam hal ini perlu dikembangkan kurikulum yang aspek substansinya berisikan muatan sosial kultural, dan penyempurnaan kurikulum sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Ketiga, metode penyelenggaraan diklat: Penyelenggaraan diklat yang efisien dan efektif ditentukan oleh metode diklat digunakan. Metode pembelajaran dapat dikelompokkan kedalam metode klasikal; dan metode non-klasikal. Penyelenggaraan diklat selama ini lebih banyak menggunakan metode pembelajaran klasikal. Dalam metode pembelajaran klasikal, proses pembelajaran dilakukan di dalam kelas atau dilakukan secara tatap muka langsung; dimana peserta diklat berinteraksi dengan fasilitator/widyaiswara untuk mencapai tujuan materi kurikulum diklat yang diajarkan. Sedangkan pada metode pembelajaran non-klasikal, proses pembelajaran dilakukan di luar kelas yaitu dilakukan di alam bebas, pelatihan di tempat kerja, atau pelatihan dengan sistem jarak jauh; dimana peserta diklat tidak berinteraksi langsung dengan fasilitator/widyaiswara melainkan berinteraksi dengan sumber belajar di luar kelas; untuk mencapai tujuan materi kurikulum diklat yang diajarkan. Sistem diklat yang ada saat ini pada umumnya menggunakan metode klasikal; sedangkan metode non-klasikal tidak atau jarang digunakan. Permasalahan yang dihadapi terkait dengan metode penyelenggaraan diklat adalah bahwa metode diklat yang digunakan selama ini lebih menitik beratkan pada metode klasikal dan dinilai tidak responsif untuk memenuhi keanekaragaman kebutuhan instansi pemerintah khususnya daerah, karena masing-masing daerah memiliki profil dan karakteristik daerah tersendiri. Oleh karena itu, metode penyelenggaraan diklat yang responsif terhadap tuntutan kebutuhan daerah perlu digunakan, tidak hanya metode klasikal tapi juga menggunakan metode non-klasikal.

Keempat, SDM diklat: Permasalahan SDM diklat tidak terlepas dari masalah kepesertaan dan widyaiswara. Permasalahan widyaiswara, berkenaan dengan kualitasnya sebagai pengampu mata diklat dalam proses pembelajaran bagi peserta diklat. Kualitas widyaiswara yang ada saat ini masih perlu ditingkatkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Dalam penyelenggaraan diklat kualitas

widyaiswara sangat menentukan keberhasilan sebuah penyelenggaraan diklat, karena widyaiswara sangat berperan dalam mentransformasikan mata diklat kepada peserta diklat sehingga peserta memperoleh kompetensi yang harus dimilikinya. Dengan demikian kualitas widyaiswara perlu ditingkatkan melalui *upgrading* ilmu pengetahuan melalui program training for trainers; mengikutsertakan dalam seminar-seminar yang terkait dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi; serta perubahan-perubahan lingkungan global yang mempengaruhi lingkungan nasional termasuk lokal.

Selain itu, permasalahan kepesertaan diklat, berkenaan dengan kepesertaan diklat telah diadakan pengaturan menurut masing-masing jenis diklat, sebagai berikut: (1) Peserta Diklat Prajabatan adalah seluruh Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS); (2) Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki Jabatan Struktural eselon I, II, III, dan IV; (3) Peserta Diklat Fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki Jabatan Fungsional tertentu; dan (4) peserta Diklat Teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

Terkait dengan kepesertaan diklatpim sering dipertanyakan masalah mana konsep yang lebih baik antara “dik-duk” yaitu seseorang dididik dulu baru kemudian menduduki jabatan; dan “dukdik” yaitu seseorang menduduki jabatan baru kemudian didik. Berdasarkan PP Nomor 101/2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dalam pasal 14 disebutkan bahwa Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. Dengan demikian diklatpim dapat diikuti oleh peserta baik yang belum maupun yang telah menduduki jabatan. Persoalannya, dalam sebuah penyelenggaraan diklatpim dapat dijumpai dua kategori peserta yaitu peserta yang belum dan peserta yang telah menduduki jabatan. Seharusnya sebuah penyelenggaraan diklatpim diikuti oleh peserta yang mempunyai kategori yang sama sehingga dapat mendorong motivasi dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Oleh karena itu, yang menjadi pertanyaan konsep manakah yang sebaiknya dipilih untuk menentukan siapa peserta diklatpim, apakah peserta yang belum menduduki jabatan ataukah yang sudah menduduki jabatan struktural.

Di samping itu, dijumpai juga masalah seleksi peserta diklat. Permasalahan seleksi peserta diklat saat ini adalah pencalonan peserta dari instansi pengirim hanya berdasarkan penunjukan langsung oleh pimpinan instansi pengirim. Hal ini dapat mengakibatkan peserta yang dikirim menghadapi kesulitan dalam proses diklatpim yang diikutinya. Oleh karena itu, pimpinan instansi peserta diklatpim harus memperhatikan ketentuan persyaratan peserta sehingga peserta nantinya dapat mengikuti program diklatpim dengan lebih baik.

Upaya yang telah dilakukan selama ini dalam rangka pelaksanaan seleksi calon peserta Diklatpim diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara. Proses penetapan hasil seleksi dilakukan berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh Tim Seleksi/Penilai, dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara. Hasil seleksi dapat kiranya menjadi acuan/model dalam pengembangan pegawai yang bersangkutan. Format Hasil Seleksi disusun dalam bentuk tabel yang meliputi: Nomor Seleksi, Nama/NRP, Pangkat, Jabatan, Nilai Akhir, dan Rekomendasi Akademis masing-masing peserta.

Penelitian yang dilakukan Muhlis Irfan (2015) ke beberapa daerah memberikan gambaran dampak positif dan negatif dari penerapan kedua konsep tersebut. Penerapan konsep "duk-dik", dimana seorang pegawai mengikuti Diklatpim setelah menduduki suatu jabatan struktural pada banyak hal cenderung melanggar peraturan yang berlaku, khususnya terhadap peraturan mengenai persyaratan-persyaratan keikutsertaan dalam Diklatpim yang diatur oleh LAN, sebagai instansi Pembina Diklatpim. Alasan seseorang pegawai telah menduduki jabatan struktural menjadi alasan yang tidak dapat ditampik oleh instansi Penyelenggara Diklatpim, meski persyaratan-persyaratan keikutsertaan dalam Diklatpim belum memenuhi. Persyaratan seperti pangkat/golongan minimal, batas minimal pendidikan, batas minimal usia, kemampuan Bahasa Inggris (yang dibuktikan dengan skor *TOEFL*); seperti halnya tidak diindahkan. Dan, instansi penyelenggara Diklatpim tidak kuasa menolak seorang pegawai yang telah mendapat "restu" dari instansi pengirimnya. Disisi lain, penerapan konsep "duk-dik" juga dapat memberi dampak yang kurang baik bagi peserta Diklatpim. Peserta Diklatpim memiliki

kecenderungan kurang serius dalam mengikuti Diklatpim, dikarenakan ia merasa telah menduduki jabatan struktural. Diklatpim dianggap hanya bersifat formalitas untuk memenuhi persyaratan jabatan struktural saja. Dengan demikian, bila sistem ini diberlakukan kompetensi seorang pegawai yang menempati jabatan struktural masih dipertanyakan kehandalan (*reliable*), sebagaimana tujuan pokok dari pelaksanaan Diklatpim. Apakah ini menjadi salah satu penyebab masih rendahnya kinerja instansi Pemerintah? Sebaliknya, bagaimana bila menerapkan konsep "dik-duk"? Penerapan konsep "dik-duk" mempunyai dampak yang positif bagi pengembangan kualitas pegawai. Dalam konsep ini pemilihan pegawai yang akan mengikuti Diklatpim adalah mereka yang telah memenuhi persyaratan-persyaratan sesuai aturan yang berlaku atau *kapabel*. Seorang pegawai yang telah "terpilih" untuk mengikuti Diklatpim akan memiliki kecenderungan lebih serius dalam mengikuti proses pembelajarannya. Dari sisi penyelenggaraan Diklatpim, bila konsep ini diberlakukan, instansi penyelenggara Diklatpim tidak melanggar aturan yang diberlakukan instansi Pembina Diklatpim (LAN). Namun demikian, semua pihak yang terlibat juga diharuskan memantau pemanfaatan dan kemanfaatan alumni Diklatpim dalam organisasi, sehingga mereka benar-benar memperoleh apa yang diharapkan dari keikutsertaannya dalam Diklatpim. Sebab, tanpa memperhatikan hal-hal tersebut alumni Diklatpim akan memiliki beban psikologis yang dapat mengganggu kinerjanya, dan keikutsertaan pegawai dalam Diklatpim hanya memboroskan anggaran Pemerintah.³

Peserta diklat selama ini bukan berasal dari *talent pool*, mereka bukan berasal dari lingkungan yang kompetitif yang memang dipersiapkan untuk suatu jabatan strategis. Hal ini juga merupakan permasalahan kepesertaan diklat. Bima Haria Wibisana (2015) menjelaskan *talent pool* JPT melalui Akselerasi Penilaian Kompetensi Untuk Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi. Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai penyelenggara manajemen ASN mempunyai tugas membina dan menyelenggarakan penilaian kompetensi,

³ Muhlis Irfan, Problematika Pengembangan PNS, dalam <https://muhlisirfanbkn.wordpress.com/2015/01/14/problematika-pengembangan-pegawai-negeri-sipil/>, 2015;

memiliki program strategis untuk memetakan potensi dan kompetensi jabatan pimpinan tinggi (JPT), yaitu mendata profil kompetensi dari kader-kader birokrasi. Hasil pemetaan ini sebagai talent pool yang dapat dimanfaatkan untuk pendayagunaan JPT, antara lain system kaderisasi melalui seleksi terbuka. BKN melalui Pusat Penilaian Kompetensi ASN memberikan fasilitasi bagi instansi pusat dan daerah yang memerlukan penilaian kompetensi (assessment center) untuk membentuk talent pool pada instansi masing-masing. Diharapkan dengan penggunaan metode yang objektif dapat menghasilkan pimpinan tinggi yang profesional.⁴

Kelima, Infrastruktur diklat: Infrastruktur diklat merupakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk dapat mendukung bagi penyelenggaraan diklat yang efisien dan efektif. Infrastruktur diklat perlu mendapatkan perhatian dari penyelenggara atau *stakeholder* pengembangan kapasitas aparatur agar penyelenggaraan diklat dapat mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan diklat yang telah disusun. Permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan infrastruktur diklat adalah kelengkapan sarana dan prasarana merupakan unsur penunjang bagi penyelenggaraan diklat yang berkualitas, karena sarana dan prasarana berperan dalam menunjang proses penyelenggaraan diklat yang efisien dan efektif. Dengan kelengkapan sarana dan prasarana dan tersedianya media pembelajaran diklat baik *hardware* maupun *software*-nya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan meningkatkan mutu penyelenggaraan diklat.

2. Keterkaitan Sistem Diklat dengan Perencanaan Strategik dan Pembangunan Nasional:

Sistem diklat terkait dengan perencanaan strategi dan pembangunan nasional. Fungsi dan dokumen perencanaan strategis dan pembangunan nasional di berbagai tingkatan (level) menunjukkan bahwa dokumen perencanaan diperlukan sebagai

⁴ BAKN, Pusat Penilaian Kompetensi ASN, Talent Pool JPT, dalam <http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2014/05/Materi-Talent-Pool-JPT.pdf>, 2015.

acuan dalam rangka melakukan identifikasi kebutuhan diklat. Dengan kata lain, mekanisme perencanaan pengembangan kompetensi dimulai dengan tahapan penyusunan identifikasi kebutuhan diklat yang relevan dengan dokumen perencanaan yang memuat target hasil yang diharapkan secara efisien dan efektif. Tabel Fungsi dan Dokumen Perencanaan dimuat dalam tabel 1 berikut ini.

Tabel 5.1 Fungsi dan Dokumen Perencanaan

Level	Longterm (25 tahun)	Midterm (5 tahun)	Short term (1 tahun)
Pemerintah Nasional	RPJP	RPJMN	RKP
Instansi K/L	-	Renstra	Renja
Pemda	RPJPD	RPJMD	RKPD
SKPD	-	Renstra	Renja

Perencanaan strategik dan pembangunan nasional merupakan acuan dari penyelenggaraan program Diklat. Akan tetapi sistem diklat yang ada saat ini tidak mempunyai kaitan langsung dengan perencanaan organisasi lebih-lebih dengan perencanaan pembangunan nasional. Hal ini disebabkan pengembangan SDM belum dapat dilaksanakan dengan optimal karena SDM belum dianggap sebagai asset (*human capital*) sehingga pimpinan yang berwenang menugaskan pegawai untuk mengikuti diklat tidak *concern* untuk mengalokasikan anggaran untuk pengembangan pegawai dan arahnya tidak sesuai dengan perencanaan organisasi. Karena perencanaan strategik yang disusun pada umumnya tidak memuat program diklat dalam rangka pengembangan SDM. Oleh karena itu, dalam penyusunan perencanaan strategi perlu dikaitkan dengan sistem diklat yang disusun berdasarkan identifikasi kebutuhan diklat bagi organisasi.

3. Keterkaitan Sistem Diklat dengan Proses *Human Resources Management*

Persoalan tidak adanya kaitan sistem diklat dengan proses manajemen sumber daya manusia seperti standar kompetensi dan penilaian kinerja serta pola karier, diuraikan berikut ini.

Pertama, hubungan sistem diklat dan standar kompetensi:

Tidak adanya standar kompetensi yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan diklat saat. Hal ini disebabkan belum disusunnya standar kompetensi dalam rangka penyelenggaraan diklat mencakup standar kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural. Selanjutnya, Dalam UU ASN Pasal 70 disebutkan bahwa setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh Pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Permasalahan yang dihadapi dalam pembinaan pegawai ASN adalah tidak adanya standar kompetensi pegawai ASN, Oleh karena itu perlu disusun standar kompetensi pegawai ASN;

Kedua, hubungan sistem diklat dan penilaian kinerja:

Keberhasilan suatu sistem diklat akan meningkatkan produktivitas/hasil kerja. Namun, sistem diklat yang ada saat ini tidak dikaitkan dengan penilaian kinerja. Permasalahannya adalah hasil penilaian kinerja tidak dikaitkan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, perlu diupayakan langkah-langkah mengkaitkan hasil penilaian kinerja pegawai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi. Kecuali itu, yang juga menjadi permasalahan ialah sistem diklat yang ada saat ini tidak dikaitkan dengan penilaian kinerja. Hal ini disebabkan belum adanya evaluasi pasca diklat yang dikaitkan dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan

tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja PNS berada di bawah kewenangan Pejabat yang Berwenang pada Instansi Pemerintah masing-masing. Penilaian kinerja PNS didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari PNS. Penilaian kinerja PNS dapat mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya. Hasil penilaian kinerja PNS disampaikan kepada tim penilai kinerja PNS. Hasil penilaian kinerja PNS digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. PNS yang penilaian kinerjanya tidak mencapai target kinerja dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penilaian Prestasi Kerja PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Adapun yang dimaksud dengan Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja PNS. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Adapun bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen). Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 (satu) tahun, dan dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya. Nilai prestasi kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut: (1) 91– ke atas: sangat baik; (2) 76–90: baik; (3) 61–75: cukup; (4) 51–60: kurang; (5) 50 ke bawah: buruk.

Ketiga, hubungan sistem diklat dan pola karir: Pola karir menggambarkan urutan jabatan bagi seorang karyawan dari jabatan terendah sampai dengan tertinggi. Kesenambungan beberapa pekerjaan atau jabatan membentuk pola karir seseorang. Pola atau jalur karir merupakan opsi (pilihan) karir yang ada bagi setiap pekerjaan dan persyaratan yang diminta bagi suatu pekerjaan.

Muhlis Irfan (2015) menguraikan persoalan hubungan sistem diklat dan pola karier. Dalam konteks pelaksanaan Diklatpim,

pertanyaan yang diajukan adalah apakah benar-benar terdapat kesesuaian antara Diklatpim dengan pengembangan/ pembinaan karier pegawai? Pada kenyataannya, pelaksanaan Diklatpim yang selama ini dilakukan masih belum terkait sepenuhnya dengan pembinaan dan pengembangan karir pegawai. Hal ini dibuktikan dengan gambaran di lapangan, dimana banyak kasus alumni Diklatpim yang belum menduduki jabatan struktural tidak langsung menduduki jabatan struktural sesuai dengan Diklatpim yang telah diikuti, ataupun memperoleh prioritas untuk dipromosikan kedalam jabatan struktural. Gambaran ini didukung penelitian oleh Pusat Penelitian dan Pengembangan (Puslitbang) BKN tahun 2003, yang menggambarkan masa tunggu bagi alumni Diklatpim Tingkat II untuk menduduki jabatan Eselon II minimal adalah enam bulan. Bahkan, terdapat beberapa pejabat yang menjadi responden mengaku harus menunggu selama lima tahun (Muhlis Irfan dkk., 2003). Keikutsertaan dalam Diklatpim juga tidak digunakan sebagai salah satu rujukan atau bahan pertimbangan untuk penempatan seseorang dalam suatu jabatan (struktural) atau menjadi acuan untuk pengembangan karier (promosi) pegawai. Sebaliknya, pada kebanyakan kasus keikutsertaan seorang pegawai dalam Diklatpim dimaksudkan hanya untuk memenuhi persyaratan bagi pegawai yang telah menduduki jabatan struktural. PP No. 13/2002 tentang Perubahan atas PP No. 100/2000 tentang Pengangkatan dalam Jabatan Struktural, dijelaskan tidak ada batasan waktu bagi pegawai yang telah menduduki jabatan struktural mengikuti Diklatpim. Persyaratan mengikuti Diklatpim dapat digantikan dengan memberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali. Ini kebalikan dari aturan sebelumnya yang menyebutkan batasan waktu bagi pegawai yang telah menduduki jabatan struktural, yakni maksimal 12 (dua belas) bulan setelah pegawai tersebut dilantik. Perbandingan peraturan tersebut disajikan di tabel berikut ini:⁵

⁵ Muhlis Irfan, Problematika Pengembangan PNS, dalam <https://muhlisirfanbkn.wordpress.com/2015/01/14/problematika-pengembangan-pegawai-negeri-sipil/>, 2015.

Tabel 5.2 Perbandingan Persyaratan Mengikuti Diklatpim
PP Nomor 100/2000 dan PP Nomor 13/2002

PP Nomor 100/2000	PP Nomor 13/2002
<p>Pasal 7: PNS yang diangkat dalam jabatan struktural belum mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan tingkat jabatan struktural wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan selambat-lambatnya 12 (dua belas) bulan sejak yang bersangkutan dilantik.</p>	<p>Pasal 7:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. (2) PNS yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali serta dianggap telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut.

Sistem pembinaan PNS merupakan perpaduan antara sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Sistem karir adalah suatu sistem kepegawaian, di mana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangan lebih lanjut, masa kerja, kesetiaan, ketaatan, pengabdian, dan syarat-syarat obyektif lainnya juga turut menentukan. Dalam sistem karir dimungkinkan seseorang naik pangkat tanpa ujian jabatan dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan. Sementara sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian yang dalam kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan didasarkan pada kriteria yang jelas, misalnya melalui serangkaian tes agar memenuhi syarat kompetensi yang diperlukan serta dengan melihat prestasi kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian terdapat obyektivitas yang tinggi dalam kenaikan pangkat maupun pengangkatan dalam suatu jabatan. Dalam pembinaan karir PNS dikenal dua sistem, yaitu: (1) **Sistem Karir Terbuka:** Sistem karir

terbuka ialah suatu sistem kepegawaian, di mana untuk menduduki jabatan yang lowong dalam suatu unit organisasi terbuka bagi setiap warga Negara asalkan ia mempunyai kecakapan dan pengalaman yang diperlukan untuk jabatan yang lowong itu. (2) **Sistem Karir Tertutup:** Sistem karir tertutup adalah suatu sistem kepegawaian di mana suatu jabatan yang lowong dalam suatu organisasi hanya dapat diduduki oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi itu, tidak boleh diduduki oleh orang luar. Dalam sistem karir tertutup, mempunyai beberapa arti, yaitu: (a) Tertutup dalam arti Organisasi/Instansi, artinya bahwa jabatan yang lowong dalam suatu Organisasi/Instansi. (b) Hanya diisi oleh pegawai yang telah ada dalam instansi itu sendiri dan tidak boleh diisi oleh pegawai dari instansi lain. (c) Karir tertutup dalam arti negara, yaitu bahwa jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi Pemerintah hanya dapat diisi oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi Pemerintah. Dalam sistem karir tertutup dalam arti negara dimungkinkan perpindahan dari instansi yang satu ke instansi lainnya atau dari provinsi/ kabupaten/ kota yang satu ke provinsi/kabupaten/kota yang lain.

Pembinaan karir dilakukan dengan memperhatikan pola karir. Pola karir pegawai adalah pola pembinaan pegawai yang menggambarkan jalur pengembangan karir yang menunjukkan pola keterkaitan serta keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan serta masa kerja seorang pegawai sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Pola karir pegawai menggambarkan jalur pengembangan karir. Pengembangan karir adalah proses identifikasi potensi atau kemampuan pegawai dengan mencari serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi atau kemampuan tersebut.

Permasalahan yang terkait dengan sistem diklat adalah belum tersusunnya pola karir yang jelas. Untuk menyusun pola karir perlu dilakukan kegiatan meliputi: (1) Mengevaluasi struktur organisasi yang ada, agar didapatkan gambaran secara penuh tentang pekerjaan atau jabatan yang akan dibuat pola jalur karirnya; (2) Membuat kriteria-kriteria yang akan dijadikan dasar pengelompokan pekerjaan-pekerjaan yang ada sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan; (3) Mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang ada sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan; (4) Menetapkan pengaturan dasar yang dapat diizinkan instansi untuk masalah, meliputi: (a) Promosi; (b)

Perpindahan literal; (c) Titik pindah (*switching point*); dan (5) Mengevaluasi uraian dan persyaratan jabatan setiap pekerjaan yang ada. Agar pola jalur karir yang disusun dapat memenuhi kebutuhan organisasi, maka dalam menyusun pola jalur karir, pihak manajemen SDM harus melibatkan fungsi-fungsi lain yang ada dalam organisasi. Idealnya sebuah tim penyusun pola jalur karir terdiri dari: Pihak yang mempunyai wewenang di manajemen puncak; dan pihak yang mewakili visi dari fungsi yang ada didalam organisasi seperti unit-unit Operasional Tugas Pokok (lini) yang ada; serta Pihak Unit/Bagian Sumber Daya Manusia.

B. Kerangka Pengembangan Kompetensi JPT sesuai ASN

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai ASN melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir khususnya pegawai ASN.

Pengembangan kompetensi pegawai ASN berkaitan erat dengan pengembangan karier pegawai dengan mempertimbangkan faktor integritas dan moralitas, serta kompetensinya meliputi:

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis;
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan

3. Kompetensi social cultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Pasal 19 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengenai Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas :

1. Jabatan pimpinan tinggi utama;
2. Jabatan pimpinan tinggi madya; dan
3. Jabatan pimpinan tinggi pratama.

Jabatan Pimpinan Tinggi merupakan jabatan strategis dalam mendukung birokrasi yang profesional, responsif, dan partisipatif melalui tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan. Dijelaskan pada Pasal 19 ayat (2) Jabatan Pimpinan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah melalui:

- a. Kepeloporan dalam bidang;
 - 1) Keahlian profesional;
 - 2) Analisis dan rekomendasi kebijakan; dan
 - 3) Kepemimpinan manajemen.
- b. Pengembangan kerja sama dengan instansi lain; dan
- c. Keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN.

Pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyaratkan sehingga dapat memberi kontribusi optimal bagi organisasi. Salah satu bentuk pengembangan pegawai adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar yang diharapkan dapat memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi setelah peserta kembali ke tempat kerjanya.

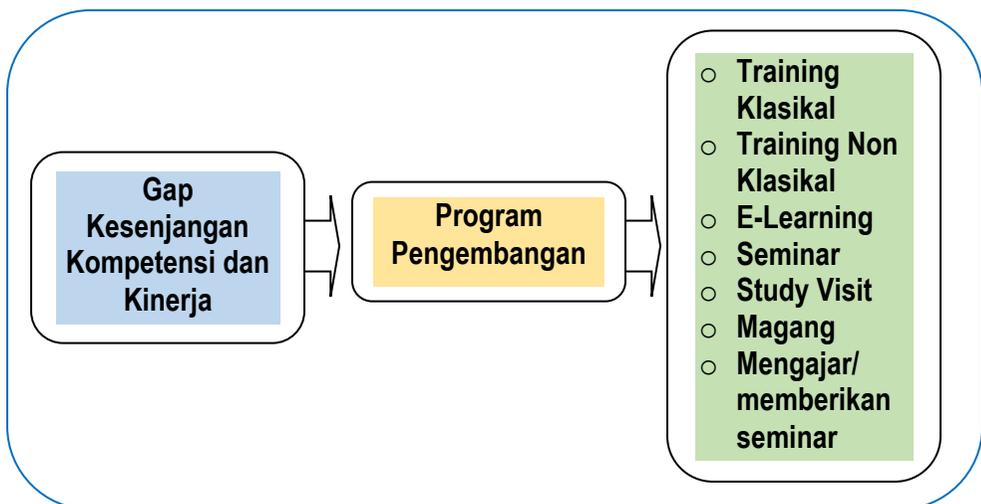
Pengembangan kompetensi PNS diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat/daerah yang dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh

LAN dan BKN. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui Diklat klasikal maupun non klasikal, seminar, penataran, OJT dan lain-lain.

Dalam rangka perencanaan pengembangan kompetensi ASN, yang pertama dilakukan adalah mengidentifikasi gap/kesenjangan kompetensi dan kinerja suatu jabatan. Secara ideal untuk melakukan suatu upaya pengembangan kompetensi yang mengeluarkan anggaran yang tidak sedikit maupun kesempatan/waktu serta kesediaan pejabat ASN, maka perlu dijelaskan kesenjangan kompetensi apa saja yang harus dipenuhi untuk menutup kebutuhan kompetensi jabatan yang diperlukan. Dari kesenjangan kompetensi tersebut, maka dalam dilakukan program pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan dengan beberapa jenis pengembangan, yaitu melalui, diklat klasikal, non klasikal, e-learning, seminar, study visit, magang, mengajar/memberikan seminar, dan lain-lain sesuai UU ASN.

Kadang kala kesenjangan kompetensi suatu jabatan tidak mesti dilakukan dengan mengikuti diklat jabatan, misalnya Diklat Kepemimpinan I, II, III dan IV, akan tetapi dapat suatu kesenjangan kompetensi yang harus dipenuhi tidak harus kompetensi manajerial ataupun sosial kultural, tetapi yang tepat justru pemenuhan kompetensi teknis dalam rangka menunjang kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan tersebut.

Gambar 5.2 pengembangan kompetensi ASN



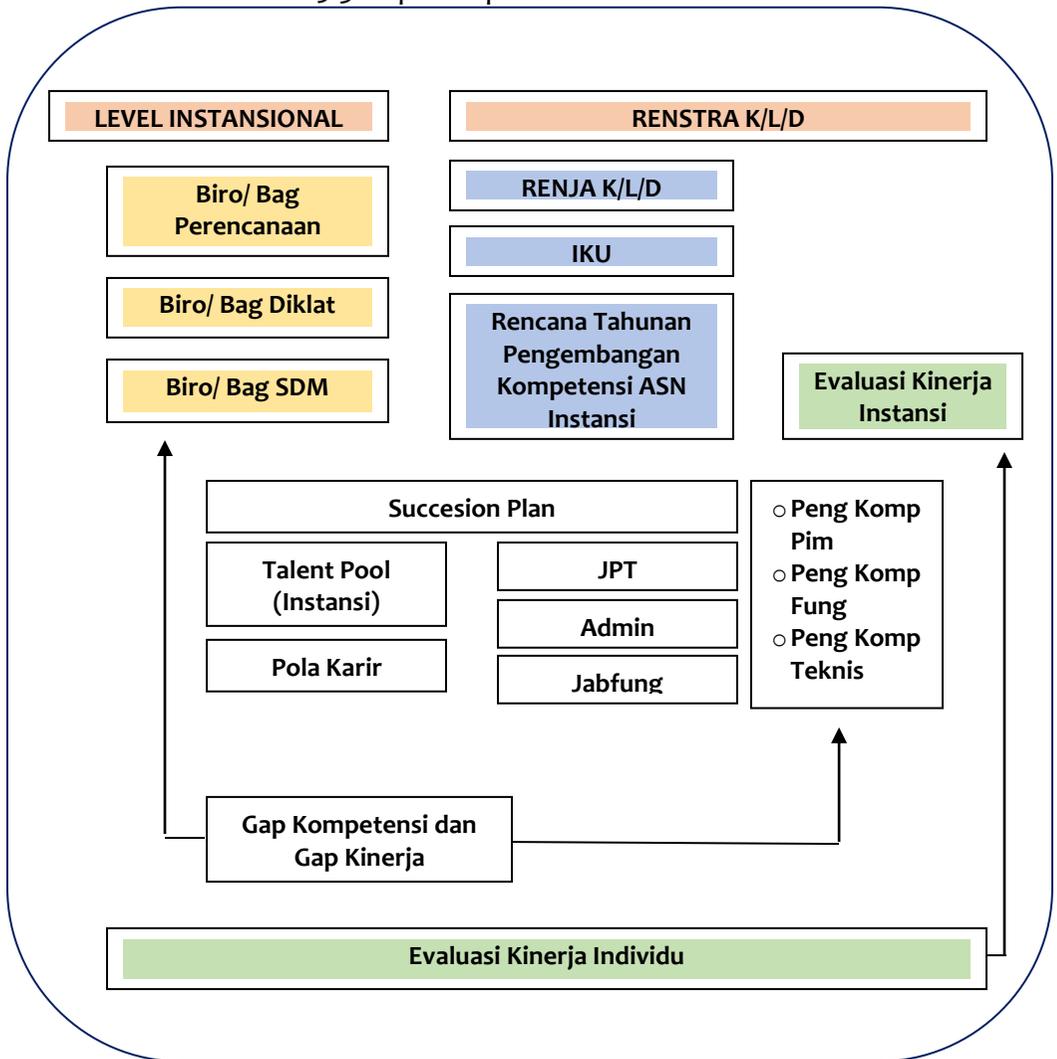
1. Desain Pelatihan yang Lebih Responsif Terhadap Keragaman

Metode pengembangan kompetensi JPT ASN perlu mempertimbangkan tantangan dan kondisi kewilayahan yang berbeda. Lahirnya Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN sebagai wujud nyata dari reformasi birokrasi yang menekankan implementasi manajemen ASN berbasis merit dan pelayanan publik. Oleh karena dalam pengembangan kompetensi ASN perlu memperhatikan tantangan dan keragaman yang ada.

Kondisi pembangunan Indonesia saat ini berkembang sangat pesat, disatu sisi ada daerah-daerah lain yang mengalami kesenjangan, baik dari aspek sumber daya, sarana-prasarana dan SDM. Metode pengembangan perlu lebih bervariasi sebagaimana yang diamanatkan dalam UU ASN. Untuk metode klasikal yang akan datang dapat dikembangkan dengan menggunakan *tele-conference*, dapat bekerjasama dengan pusat pelatihan kepemimpinan di negara lain, mengundang pakar/akademisi dari universitas ternama baik didalam maupun di luar negeri. Sedangkan non klasikal dapat dilakukan dengan magang, *On the Job Training*, *Job Assignment*, *e-Learning*, Seminar dan lainnya.

Dalam memenuhi kebutuhan kompetensi suatu jabatan, harus diselaraskan dengan kebutuhan kinerja suatu organisasi. Kesenjangan kompetensi suatu jabatan akan berimbas pada menurunnya kinerja suatu organisasi, dengan demikian ada keterkaitan antara kebutuhan kompetensi dan kinerja suatu organisasi. Dampak dari kesenjangan kompetensi tidak bisa diketahui secara langsung oleh individu jabatan, tetapi dapat diketahui dari menurunnya kinerja suatu organisasi. Oleh karena itu secara sistem perencanaan kebutuhan kompetensi sangat terkait dengan kinerja individu dan secara keseluruhan berimbas pada kinerja suatu instansi.

Gambar 5.3 Gap Kompetensi Level Instansional



2. Penguatan hubungan dengan MSDM

Dalam pengembangan kompetensi terkait erat dengan pengembangan karier PNS. Harus ada instrumen penilaian kinerja individu yang terkait dengan kinerja organisasi, mekanisme atau instrumen untuk perilaku harus mampu mengukur kompetensi dan kinerja pegawai. Dengan demikian hasil kinerja pegawai dapat menjadi dasar dalam pengangkatan dalam jabatan dan pengembangan karier pegawai.

Keterkaitan pengembangan kompetensi dengan manajemen SDM, dapat dilakukan melalui penilaian kinerja pegawai harus sejalan dengan penilaian kinerja individu, unit kerja dan organisasi, serta memperhatikan target, sasaran, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS. Penilaian kinerja harus menggunakan metode yang obyektif, terukur, partisipatif, transparan dan akuntabel.

Pengembangan kompetensi pegawai sejalan dengan tuntutan dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, berkaitan dengan peningkatan kompetensi, yaitu :

- a. Setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi;
- b. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran;
- c. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier;
- d. Dalam mengembangkan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing;
- e. Dalam mengembangkan PNS diberikan kesempatan untuk melakukan praktek kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN;
- f. Selain pengembangan kompetensi tersebut, pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

Perencanaan pengembangan kompetensi harus berkaitan erat dengan penilaian kinerja dan pengembangan karier pegawai. Pengembangan kompetensi pegawai merupakan proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, dimana pegawai mendapatkan pembelajaran pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan peningkatan kompetensi yang bersifat umum.

3. Keterkaitan dengan sistem perencanaan strategis pembangunan

Perencanaan pengembangan pegawai perlu disusun dalam perencanaan strategis maupun dalam rencana kinerja tahunan. Dalam RPP Manajemen SDM mengamanatkan bahwa setiap pegawai berhak mendapat porsi pengembangan pegawai minimal 80 jam dalam satu (1) Tahun. Oleh karena itu pengembangan kompetensi harus sejalan dengan arah kebijakan pemerintah yang tertuang dalam RPJPN maupun RPJMN.

Terkait untuk perencanaan pengembangan pegawai ASN, dimasa mendatang perlu dilaksanakan secara terencana dan terintegrasi antara Instansi pengirim dengan lembaga Penyelenggara Diklat, khususnya untuk pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural lebih dikaitkan dengan isu-isu strategis yang berkembang di lingkungan baik internal birokrasi maupun eksternal.

Tabel 5.3 Arah pengembangan kompetensi yang terintegrasi

	ACTOR	PROSES
NATIONAL	Civil Service Development National Board/Forum <ul style="list-style-type: none"> • LAN, BKN, KEMPANRB • KEMEN KEUANGAN, BAPPENAS • KEMEN DALAM NEGERI 	Integrated National/ Regulation HRD System <ul style="list-style-type: none"> • Integrasi perencanaan dan penganggaran pembangunan dan perencanaan integrasi pengembangan ASN • Pengembangan ASN dan pola karir
INSTANSIONAL	PP Kepeg dibantu Biro/ Bagian SDM <ul style="list-style-type: none"> • Dan Perencanaan, Bag/Pusat Diklat 	Integrated Organization HRD System <ul style="list-style-type: none"> • Integrasi perencanaan strategis, penganggaran, pola karir dan penilaian kinerja
OPERASIONAL	Bidang Diklat dan SDM <ul style="list-style-type: none"> • Merencanakan, melaksanakan dan melakukan evaluasi penyelenggaraan Program Pengembangan 	Integrated Learning System <ul style="list-style-type: none"> • Analisa kebutuhan, seleksi dan pemanfaatan metode pengembangan (klasikal dan non klasikal yang terintegrasi dengan pola karir dan penilaian kinerja

C. Mekanisme Perencanaan Pengembangan Kompetensi

Perencanaan pengembangan kompetensi pegawai ASN harus direncanakan oleh masing-masing instansi, dalam upaya membangun kompetensi dan kinerja pegawai ASN secara keseluruhan. Pembagian peran dan tanggung jawab dalam perencanaan pengembangan kompetensi harus sejalan dengan tugas dan fungsi masing-masing lembaga pemerintah yang ada.

Mekanisme perencanaan pengembangan kompetensi didasarkan pada konsep pengaturan pengembangan kompetensi. Berdasarkan UU No. 5/2014 dapat dikemukakan konsep pengembangan kompetensi ASN terkait dengan aspek-aspek yang dominan antara lain: (1) identifikasi kebutuhan; (2) pembagian peran dan tanggungjawab; dan (3) penguatan/sinergi dengan fungsi organisasi lainnya.

1. Identifikasi Kebutuhan

Identifikasi kebutuhan diklat terkait dengan perencanaan strategis/ pembangunan nasional dan sistem penilaian kinerja, serta pola karier. Identifikasi kebutuhan diklat merupakan kegiatan yang mengawali perencanaan pengembangan kompetensi. Mekanisme perencanaan pengembangan kompetensi disusun berdasarkan perencanaan strategis dan pembangunan nasional. Hubungan keterkaitan antara perencanaan pengembangan kompetensi dengan perencanaan strategis dan pembangunan nasional, sebagaimana telah disajikan dalam tabel 5.2.

Identifikasi kebutuhan dalam mekanisme perencanaan pengembangan kompetensi disusun dengan mengacu kepada dokumen perencanaan, yaitu penentuan/identifikasi kebutuhan sesuai rencana strategis organisasi, seperti disajikan dalam tabel 5.4 berikut ini.

Tabel 5.4 Fungsi dan Dokumen Perencanaan

Level	Longterm (25 tahun)	Midterm (5 tahun)	Short term (1 tahun)
Pemerintah Nasional	RPJP	RPJMN	RKP
Instansi K/L	-	Renstra	Renja
Pemda	RPJPD	RPJMD	RKPD
SKPD	-	Renstra	Renja

Berdasarkan dokumen perencanaan tersebut dimulai penyusunan identifikasi kebutuhan yang relevan dengan dokumen perencanaan sehingga pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dapat mencapai target hasil yang diharapkan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan secara efisien dan efektif.

Permasalahan yang dihadapi dalam melakukan identifikasi kebutuhan yang perlu dicarikan jawabannya, dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) bagaimana menentukan kebutuhan sesuai rencana strategis organisasi? (2) bagaimana keterkaitan perencanaan pengembangan kompetensi dengan sistem penilaian kinerja? (3) adakah perbedaan identifikasi kebutuhan kompetensi manajerial, sosio cultural dan teknis?

Oleh karena itu, perlu diupayakan langkah-langkah (1) penentuan kebutuhan mengacu kepada dokumen perencanaan organisasi; (2) mengkaitkan hasil penilaian kinerja pegawai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi; (3) perbedaan identifikasi kebutuhan kompetensi manajerial, sosio cultural dan teknis dimungkinkan terutama di daerah karena daerah yang satu dengan yang lain memiliki potensi dan karakteristiknya masing-masing yang berbeda satu sama lain.

Langkah-langkah identifikasi kebutuhan standar kompetensi manajerial, sosio kultural dan teknis dimulai dengan melakukan penyusunan standar kompetensi manajerial, sosiokultural dan teknis. Bagi instansi yang belum memiliki standar kompetensi bisa menggunakan semacam standar kompetensi yang berbasis persepsi seperti yang digunakan dalam kajian ini merupakan hasil dari pusat kajian reformasi administrasi. Lihat gambar 1: Kerangka pemikiran pengembangan kompetensi aparatur sipil negara.

Kerangka pemikiran pengembangan kompetensi tersebut dikembangkan dari review terhadap profil instansi pusat dan daerah yang dikaji sehingga dapat disusun ke dalam sebuah model existing pengembangan kompetensi aparatur sipil negara. Dari model existing tersebut dilakukan analisis masalah terkait dengan sistem diklat aparatur saat ini meliputi kurikulum, metode dan fungsi SDM serta dokumen perencanaan. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dengan menggunakan hasil penelitian lapangan dan metode diskusi kelompok terfokus maka ditawarkan sebuah model pengembangan

kompetensi aparatur sipil negara meliputi kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural.

Terhadap Kementerian/Lembaga dan Pemda yang belum memiliki standar kompetensi bisa menggunakan semacam standar kompetensi yang mencakup kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural yang berbasis persepsi yang dihasilkan dari kajian ini.

Berdasarkan hasil kajian pengembangan kompetensi menunjukkan adanya perbedaan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural diantara pejabat di lingkungan pemerintah pusat (Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian dan Polri) dan pemerintah daerah (Jawa Tengah dan Papua Barat). Gap kompetensi di antara pejabat di instansi pusat lebih kecil daripada di daerah (Jawa Tengah dan Papua Barat). Oleh karena itu, model *existing* pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural pejabat pemerintah pusat dan pemerintah daerah tidak bisa dilakukan secara *one fits for all* melainkan harus dilakukan secara berbeda disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan tantangan instansi masing-masing.

Selanjutnya, dilakukan analisis model *existing* pengembangan kompetensi aparatur sipil negara yang dikaitkan dengan sistem diklat aparatur saat ini meliputi kurikulum, metode dan fungsi SDM serta dokumen perencanaan. Analisis juga dilakukan terhadap hasil penelitian lapangan yang dilakukan dengan metode survei dan diskusi kelompok. Dari hasil analisis disusun sebuah model pengembangan kompetensi aparatur sipil negara yang ditawarkan meliputi kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Model pengembangan kompetensi aparatur sipil negara tersebut diharapkan dapat digunakan oleh Kementerian/Lembaga dan Pemda dalam rangka pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural.

Penguatan kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang diperlukan berdasarkan hasil kajian pengembangan kompetensi yang menunjukkan adanya perbedaan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural diantara pejabat di lingkungan pemerintah pusat (Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian dan Polri) dan pemerintah daerah (Jawa Tengah dan Papua Barat). Gap kompetensi di antara pejabat di instansi pusat lebih kecil daripada di daerah (Jawa Tengah dan Papua Barat). Oleh karena itu, model existing pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural pejabat pemerintah pusat dan pemerintah daerah tidak bisa dilakukan secara *one fits for all* melainkan harus dilakukan secara berbeda disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan tantangan instansi masing-masing.

Sehubungan dengan hal tersebut direkomendasikan arah penguatan kebijakan pengembangan kompetensi ASN sebagai berikut:

- 1. Pengembangan modul diklat**

Pengembangan modul diklat yang substansinya mengandung muatan kompetensi manajerial dan sosial kultural;

- 2. National Governing Board**

Dalam rangka pengembangan kompetensi aparatur sipil nasional diperlukan peningkatan peran *national governing board* dalam rangka pendidikan dan pelatihan yang selama ini dilakukan oleh LAN.

- 3. National Talent Pool**

Dalam rangka pengembangan kompetensi aparatur sipil nasional diperlukan adanya mekanisme penentuan peserta diklat yang didasarkan kepada *national talent pool*. Hal ini

diperlukan untuk mengatasi permasalahan bahwa peserta diklat selama ini hanya didasarkan penunjukan dan bukan berasal dari *talent pool* yaitu lingkungan yang kompetitif yang memang dipersiapkan untuk suatu jabatan strategis.

4. **Grand Design Pengembangan Kompetensi ASN**

Dalam rangka pengembangan kompetensi aparatur sipil nasional diperlukan *grand design* pengembangan kompetensi ASN yang disusun untuk jangka waktu 5 (lima) tahun. Isi *grand design* tersebut melibatkan nasional, instansional dan operasional level, sebagai berikut: (a) Nasional system (RPJMN), menggambarkan hubungan perencanaan pembangunan nasional dan manajemen aparatur sipil negara serta antar instansi pengelola pengembangan kompetensi aparatur ASN; (b) Instansional level, menggambarkan bahwa instansi pemerintah pada umumnya berperan dalam pengembangan kompetensi aparatur.

Instansi pemerintah dalam rangka pengembangan kompetensi harus memperhatikan keterkaitan perencanaan strategis dan pembangunan nasional dengan strategi pengembangan sumberdaya aparatur. Dalam hal ini, instansi pemerintah menyusun rencana pengembangan kompetensi dan tertuang dalam rencana kerja dan anggaran tahunan instansi. (c) Operasional level, menguraikan deskripsi pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan pelatihan, seminar, kursus, penataran, praktik kerja di instansi pusat dan daerah selama 1 tahun, dan pertukaran PNS dan swasta.

Daftar Pustaka

Buku

- Abidi & Said Zainal, (2002), **Kebijakan Publik**, Yayasan Pancur Siwah, Jakarta.
- Adam Ibrahim Indrawijaya, & Wahyu Suprpti , (2001), **Kepemimpinan Dalam Organisasi**, Lembaga Administrasi Negara.RI. Jakarta.
- Alec Mackenzie (1997), **The Time Trap**, Amacom, New York.
- A. Hoogerwerf, (1983), **Ilmu Pemerintahan**, Erlangga, Jakarta.
- BPS Provinsi Papua Barat. 2014. Papua Barat dalam Angka 2014. Papua Barat: CV. Mitra Jaya.
- David Osborne dan Ted Gacbler (1992), **Reinventing Government**.
- Danim, S dan Soedarno.2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dedi Ahmad Fauzi, (2007), **Kepemimpinan Efektif (Sebuah Inspirasi Pemikiran Untuk Kesuksesan Menjadi Seorang Pemimpin)**, Restu Agung, Jakarta.
- Djuyoto Suntani, (2007), **Tahun 2015 Indonesia "Pecah"**, Putaka Perdamaian-Indonesia, Jakarta.
- Djujuk Juyoto, ST., Yulia Himawati (ed) (1993), **Pemimpin Masa Depan**, PT Bina Rena Pariwara, Jakarta.
- Doss, Michelle Y. (2010). **Evaluating Profiles of African American Women Executives in Leadership**, Dissertation Degree of Doctor of Education, University of Nova Southeastern.
- Drucker, Peter F., **Innovation and Entrepreneurship**, Harper Business, New York, 1995.
- Dwiyanto, Agus, dkk. (2003), **Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah**, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, dkk. (2003), **Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah**, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

- Kemitraan. 2013. *Executive Report Indonesia Governance Index*. Jakarta: Kemitraan.
- Sri Murtini, & Judianto, (2001), *Kepemimpinan Di Alam Terbuka*, Lembaga Administrasi Negara. R.I. Jakarta.
- State of California, January 2010, *Leadership Competency Model*, California, USA
- Sudarwan Danim, (2004), *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*, Rineka Cipta, Jakarta.
- (2005), *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*, Edisi Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sujatno, A, (2003), *Kepemimpinan Nasional*, LEMHANNAS, Jakarta,
- , (2007). *Moral dan Etika Kepemimpinan: Merupakan Landasan ke Arah Kepemerintahan yang Baik (Good Governance)*. Jakarta: Team 4 AS
- Suradinata, Ermaya, (2002), *Manajemen Pemerintahan Dalam Ilmu Pemerintahan*, PT. Vidcodata, Jakarta.
- , (2006), *Otonomi Daerah dan Paradigma Baru Kepemimpinan Pemerintahan dalam Politik dan Bisnis*, Suara Bebas, Jakarta.
- Surya Dharma, (2005), *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sutarto, Cetakan ketujuh, (2006), *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Wahjo Sumidjo, Drs., (1999), *Kepemimpinan Abad Xxi*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- , (2000), *Teori Kepemimpinan Dan Dasar-Dasar Manajemen*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Warren Bennis & Burt Nanus, (2003), *LEADERS (Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab)*, PT. Bhuana Ilmu Populer (BIP) Kelompok Gramedia, Jakarta.

Peraturan-peraturan

Renstra Badan Diklat Provinsi Papua Barat Tahun 2012-2016

Renstra Bappeda Provinsi Papua Barat Tahun 2012-2016

RPJPD Provinsi Papua Barat Tahun 2012-2025.

RPJMD Provinsi Papua Barat Tahun 2012-2016.

UU Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus Bagi Provinsi Papua.

UU Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara

Sumber lainnya

www.kemitraan.or.id