

**ADVOKASI
PENYUSUNAN *ROADMAP* PENGEMBANGAN
KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)
PEMERINTAH**

**Pusat Kajian Reformasi Administrasi
Lembaga Administrasi Negara
Jakarta 2017**

**Advokasi Penyusunan *Roadmap* Pengembangan
Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN)
Pemerintah**

Oleh : Pusat Kajian Reformasi Administrasi
Cet. 1 - Jakarta : Pusat KRA-LAN, 2017

xiii + 99 hlm, 18,2 x 25,7 cm

ISBN: 978-979-3537-31-3

**ADVOKASI
PENYUSUNAN *ROADMAP* PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR
SIPIIL NEGARA (ASN) PEMERINTAH**

Diterbitkan oleh:
Pusat Kajian Reformasi Administrasi
Lembaga Administrasi Negara
Jl. Veteran Nomor 10, Jakarta Pusat
Telp. (021) 3868201-05, (021) 3455021-025, ext. 107, 109
Fax. (021) 3865102

LAN PRESS
Anggota IKAPI Luar Biasa

Cetakan Pertama, Desember 2017

Hak cipta dilindungi Undang-Undang
dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa ijin tertulis dari Penerbit

Editor:

Dr. Muhammad Taufiq, DEA
Drs. Haris Faozan, M.Si

Tim Penulis:

Muhammad Syafiq, S. IP
Naufal Sabda Auliya, S. IP
Sarinah Dewi, S.E.,M.E.
Dr. Wisber Wiryanto, MM
Trimo Santoso, S. Sos, MAP
Evi Trisulo Dianasari,SH.,MH
Suwatin,S.Sos., MA

Tim Manajemen:

Sukamto, S. Sos
Suprihatin
Sri Sukarni



KATA SAMBUTAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan motor penggerak birokrasi saat ini. UU No 5 Tahun 2014 dengan jelas menyebutkan bahwa fungsi ASN adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. ASN memiliki peran yang sangat sentral untuk mengawal implementasi kebijakan prioritas di Indonesia. Oleh karena itu, ASN sudah seyogyanya untuk dikembangkan kompetensinya sehingga dapat lebih optimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Namun, merujuk pada *assessment* yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) terhadap 1024 Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama) dan Pejabat Administrasi di Indonesia menunjukkan hasil yang agak mengkhawatirkan. Data tersebut menunjukkan bahwa ada 34,57% JPT Pratama dan Pejabat Administrasi yang direkomendasikan untuk ditingkatkan kompetensinya. (Badan Kepegawaian Negara, 2016).

Hadirnya UU ASN menjadi momentum besar guna memperbaiki kualitas ASN di Indonesia. Karena, UU tersebut memberikan perhatian lebih pada pengembangan kompetensi ASN dengan memberikan hak bagi setiap ASN untuk dikembangkan kompetensinya setiap tahun. Pekerjaan berat yang harus dilakukan oleh pemerintah kemudian adalah dalam mendorong percepatan implementasi kebijakan tersebut. Setiap instansi pemerintah pusat dan daerah harus konsen terhadap pengembangan kompetensi ASN.

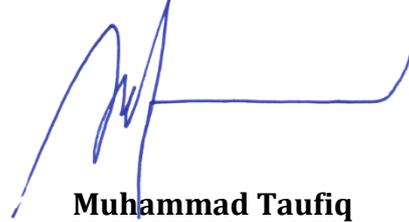
Merespon hal tersebut, Lembaga Administrasi Negara menyusun pedoman pengembangan kompetensi ASN yang berlaku secara nasional di Indonesia. Tidak hanya itu, guna memastikan pedoman tersebut dapat diimplementasikan dengan baik, maka Pusat Kajian Reformasi Administrasi-Deputi Bidang Kajian Kebijakan-Lembaga Administrasi Negara melakukan advokasi penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN. Advokasi tersebut penting karena selain menghasilkan *roadmap* yang menjadi peta jalan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di instansi lokus, juga

menghasilkan rekomendasi yang sangat mendukung implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN.

Akhirnya, terima kasih yang sebesar-besarnya saya sampaikan atas kerja keras semua pihak yang telah berkontribusi optimal dalam pelaksanaan kegiatan advokasi penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN. Semoga apa yang kita lakukan dapat bermanfaat bagi kemajuan bangsa dan Negara Indonesia

Jakarta, Desember 2017

Deputi Bidang Kajian Kebijakan



Muhammad Taufiq

KATA PENGANTAR

Agenda Reformasi birokrasi yang tengah digaungkan dalam satu dekade terakhir bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan. Selain itu, reformasi birokrasi juga bermakna sebagai sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan abad ke-21. Penguatan daya saing menjadi agenda yang tak dapat dielakkan dalam era globalisasi. Terlebih saat ini, kita tengah memasuki Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dimana persaingan khususnya dalam bidang ekonomi diantara negara-negara ASEAN akan semakin ketat dan terbuka. Selain itu, kita juga tengah berada pada bayang-bayang *middle income trap*, Indonesia berpotensi terjebak di dalam negara-negara dengan pendapatan menengah dan tak bisa bergerak ke arah negara maju jika penetrasi ekonomi pada tahun 2030 tidak mencapai target.

Untuk menghadapi berbagai tantangan yang ada, pemerintah melalui birokrasinya harus dapat menjadi motor penggerak dalam pembangunan dan peningkatan daya saing. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan komponen penting dalam tata laksana penyelenggaraan birokrasi pemerintahan, sehingga secara terus menerus perlu ditingkatkan produktivitas dan kualitas kinerjanya, terlebih jika dikaitkan dengan cita-cita mewujudkan pemerintahan yang berkelas dunia. Cita-cita tersebut dapat diwujudkan oleh ASN yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka pengembangan kompetensi ASN menjadi agenda strategis. Hal ini juga tidak terlepas dari peran strategis ASN sebagai pelayan publik, perekat kesatuan bangsa dan pelaksana kebijakan publik yang harus dapat merespon tantangan-tantangan internal dan eksternal. Oleh karena itu, perumusan pengembangan kompetensi ASN secara ideal harus mampu menjawab kebutuhan ASN yang profesional.

Secara yuridis, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara sejatinya telah mengamanatkan bahwa setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Dalam mengembangkan kompetensi ini, setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Berkenaan dengan hal tersebut, Lembaga Administrasi Negara telah merancang Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN yang dapat dijadikan panduan teknis terkait pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN pada Kementerian, Lembaga maupun Pemerintah Daerah. Dalam pedoman tersebut secara umum dirumuskan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Dalam rangka memastikan setiap tahapan pengembangan kompetensi ASN dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan *roadmap*. *Roadmap* pengembangan kompetensi ASN yaitu peta jalan yang jelas, sistematis, dan terarah sesuai dengan kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang berlaku. Mengingat pentingnya hal ini, maka kegiatan advokasi penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN pada instansi pemerintah penting untuk dilakukan.

Jakarta, Desember 2017

Kepala Pusat Kajian Reformasi Administrasi



Haris Faozan

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
KATA SAMBUTAN	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A Latar Belakang	1
B Tujuan dan Manfaat	4
C Hasil Yang Diharapkan	4
BAB II TINJAUAN KONSEPTUAL DAN	5
KEBIJAKAN	
A Roadmap	5
B Pengembangan Kompetensi ASN	6
C Definisi Operasional Roadmap	10
Pengembangan Kompetensi ASN	
D Kerangka Pikir	11
BAB	13
III	
A Metode Pelaksanaan	13
B Lokus	14
C Tahapan Kegiatan	15
BAB	16
IV	
ADVOKASI ROADMAP PENGEMBANGAN	
KOMPETENSI ASN	16
A Persiapan	16
B Advokasi Penyusunan Roadmap	17
Pengembangan Kompetensi ASN	
Pada Kementerian Desa,	
Pembangunan Daerah Tertinggal dan	
Transmigrasi	
C Advokasi Penyusunan Roadmap	43
Pengembangan Kompetensi ASN	
Pada Pemerintah Provinsi Kepulauan	
Riau	
D Advokasi Penyusunan Roadmap	53
Pengembangan Kompetensi ASN	
Pada Pemerintah Kabupaten	
Banyuwangi	
BAB	70
IV	
PENUTUP	
A Kesimpulan	70
B Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN	73
Lampiran 1. Rencana Lima Tahunan	

Pengembangan Kompetensi ASN DKK
Lampiran 2. Rencana Tahunan
Pengembangan Kompetensi ASN DKK
Lampiran 3. Rencana Tahunan
Pengembangan Kompetensi ASN
KDPDTT
Lampiran 4. Instrumen Advokasi
Penyusunan Roadmap Pengembangan
Kompetensi ASN

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1. 1. Tahapan Pembangunan ASN	1
Gambar 2.1 Alur pikir pengembangan kompetensi menurut PP 11 Tahun 2017	8
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Advokasi Penyusunan Roadmap Pengembangan Kompetensi ASN	12
Gambar 3.1 Tahapan Kegiatan Advokasi Penyusunan Roadmap Pengembangan Kompetensi ASN.	15
Gambar 4.1. FGD dengan Kepala Pusat Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara BKN	17
Gambar 4.2 Peta Strategi KDPDTT	20
Gambar 4.3 Pelaksanaan FGD Perumusan <i>Output</i> Advokasi	22
Gambar 4.4 Model Pengembangan Kompetensi PNS KDPDTT	28
Gambar 4.5 Desain Aplikasi Pengembangan Kompetensi ASN di KDPDTT	33
Gambar 4.6 Roadmap Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN di KDPDTT	37
Gambar 4.7 <i>Workshop</i> Penyusunan Roadmap Pengembangan Kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau	46
Gambar 4.8 Roadmap Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN di Pemerintah Provinsi Riau	50
Gambar 4. 9 Pemaparan Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN kepada Jajaran BKPP Kabupaten Banyuwangi	57
Gambar 4.10 <i>Workshop</i> Penyusunan Roadmap Pengembangan Kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi	59
Gambar 4.11 Pemaparan Hasil Penyusunan Roadmap Pengembangan Kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi	60
Gambar 4.12 <i>Roadmap</i> Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi	65

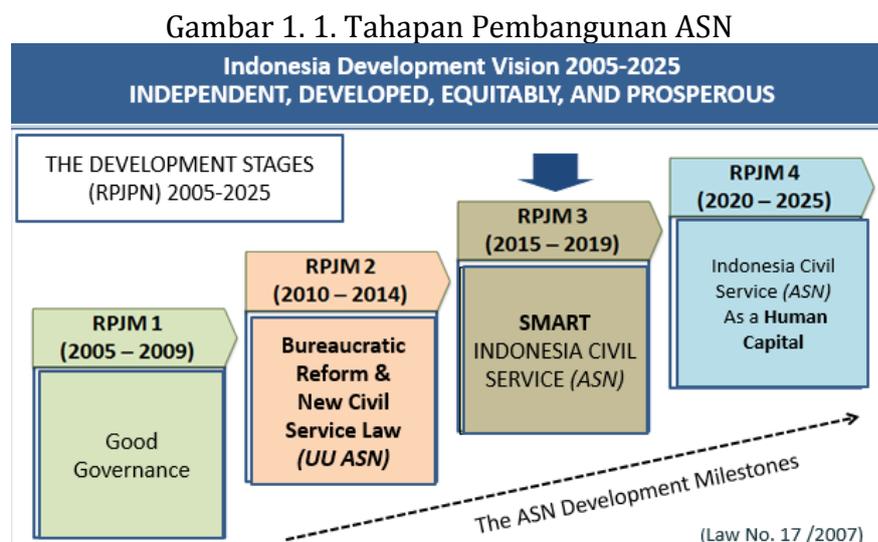
DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.1 Alasan Pemilihan Lokus	14
Tabel 4.1 Komposisi SDM KDPDTT berdasarkan Jabatan dan Latar Belakang Pendidikan	19
Tabel 4.2 Daftar Dokumen Input Pengembangan Kompetensi PNS	25
Tabel 4.3 Identifikasi Dokumen Prasyarat Pengembangan Kompetensi ASN KDPDTT	34
Tabel 4.4 Identifikasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN Per Tahapan KDPDTT	35
Tabel 4.5 Analisis Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Tantangan/ Ancaman dalam Melaksanakan Pengembangan Kompetensi ASN	36
Tabel 4.6 <i>Milestone</i> Pengembangan Kompetensi ASN di KDPDTT Jangka Pendek (April-Juni 2017)	38
Tabel 4.7 <i>Milestone</i> Pengembangan Kompetensi ASN di KDPDTT Jangka Menengah (Juli-Desember 2017)	40
Tabel 4.8 <i>Milestone</i> Pengembangan Kompetensi ASN di KDPDTT Jangka Panjang (Januari-Desember 2018)	41
Tabel 4.9. Identifikasi Dokumen Prasyarat Pengembangan Kompetensi ASN Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau	47
Tabel 4.10 Identifikasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN Per Tahapan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau	48
Tabel 4.11 Analisis Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Tantangan/ Ancaman dalam Melaksanakan Pengembangan Kompetensi ASN	49
Tabel 4.12 <i>Milestone</i> Pengembangan Kompetensi ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau	50
Tabel 4.13 Komposisi SDM Pemerintah Kabupaten Banyuwangi berdasarkan Latar Belakang Pendidikan (per November 2017)	55
Tabel 4.14 Identifikasi Dokumen Prasyarat Pengembangan Kompetensi ASN	61
Tabel 4.15 Identifikasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN Per-Tahapan	62

Tabel 4. 16 Analisis Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Tantangan/ Ancaman dalam Melaksanakan Pengembangan Kompetensi ASN	63
Tabel 4 .17 <i>Milestone</i> Pengembangan Kompetensi ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi	65

A. LATAR BELAKANG

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2000-2025 mempunyai visi terwujud pemerintahan kelas dunia. Upaya mencapai visi tersebut tentu tidak mudah, salah satu strategi kebijakan yang dilakukan pemerintah adalah melalui program *grand design* reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi yang tengah digaungkan oleh pemerintah dalam rangka mewujudkan pemerintahan kelas dunia menempatkan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu aspek yang perlu segera dibenahi. Terkait upaya pembangunan sumber daya aparatur pemerintah secara umum dapat dilihat dalam gambar 1.1 berikut ini:



Sumber: Kementerian PAN dan RB, 2016.

Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa aspek sumber daya aparatur menjadi salah satu fokus dalam membenahan tata kelola pemerintahan. Hal ini tentu didasari pada kesadaran bahwa SDM merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan penyelenggaraan negara. SDM sebagai penggerak utama organisasi tentu perlu dipandang sebagai aset yang paling penting, sehingga pengelolaan dan pengembangan SDM secara efektif dalam organisasi menjadi mutlak diperlukan.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan komponen penting dalam tata laksana penyelenggaraan birokrasi pemerintahan, sehingga secara terus menerus perlu ditingkatkan produktivitas dan kualitas kinerjanya, terlebih jika dikaitkan dengan cita-cita mewujudkan pemerintahan yang berkelas dunia. Cita-cita tersebut dapat diwujudkan oleh ASN yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Namun demikian, hasil *assessment* yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) terhadap 1024 Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama) dan Pejabat Administrasi di Indonesia menunjukkan hasil yang agak mengkhawatirkan. Data tersebut menunjukkan bahwa ada 34,57 % JPT Pratama dan Pejabat Administrasi yang direkomendasikan untuk ditingkatkan kompetensinya. Lebih mengkhawatirkan lagi ketika melihat data yang menunjukkan bahwa dari 294 JPT Pratama yang dipetakan potensi dan kompetensinya, 48,64% diantaranya direkomendasikan untuk dikembangkan (BKN, 2015). Fakta ini perlu menjadi perhatian serius karena JPT Pratama memegang peranan strategis di instansinya

Sehubungan dengan hal tersebut, maka pengembangan kompetensi ASN menjadi agenda strategis. Hal ini juga tidak terlepas dari peran strategis ASN sebagai pelayan publik, perekat kesatuan bangsa dan pelaksana kebijakan publik yang harus dapat merespon tantangan-tantangan internal dan eksternal. Oleh karena itu, perumusan pengembangan kompetensi ASN secara ideal harus mampu menjawab kebutuhan ASN yang profesional.

Namun demikian, kondisi saat ini masih memperlihatkan adanya berbagai permasalahan dalam upaya pengembangan kompetensi ASN, misalnya: (1) penyusunan rencana pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada analisa kebutuhan pengembangan secara kontekstual; (2) pengembangan kompetensi ASN belum mengacu kepada perencanaan pembangunan baik tingkat nasional maupun daerah (khusus untuk ASN di Daerah); (3) pada tataran organisasional, tidak adanya kaitan antara perencanaan pembangunan nasional atau daerah menyebabkan tidak jelasnya program pengembangan kepegawaian dengan rencana strategis yang disusun; (4) pengembangan kompetensi diartikan secara sempit sebagai pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara klasikal; dan (5) pengembangan kompetensi dilakukan secara terpisah dengan kebijakan pola karir.

Secara yuridis, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah mengamanatkan bahwa setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Dalam mengembangkan kompetensi, setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Berdasarkan UU ASN, terdapat 3 (tiga) kompetensi yang perlu dikuasai ASN, yaitu kompetensi manajerial, teknis dan sosial kultural. Kompetensi teknis terdiri atas kompetensi teknis dan kompetensi fungsional. Kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis. Sementara kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Berdasarkan mandat kebijakan dan pentingnya pengembangan kompetensi ASN, serta dalam rangka memastikan setiap tahapan pengembangan kompetensi ASN dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan suatu perencanaan yang jelas dan terarah dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi ASN di instansi pemerintah pusat dan daerah.

Kaitannya dengan hal tersebut, sesuai dengan pasal 219 PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, Lembaga Administrasi Negara bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi. Selanjutnya pada pasal 225 berbunyi bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai teknis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi diatur dengan Peraturan Kepala LAN.

Merespon mandat yang besar dalam pengembangan kompetensi tersebut, LAN kemudian menyusun draft pedoman teknis pengembangan kompetensi ASN. Kebijakan pengembangan kompetensi dalam rezim UU ASN akan banyak mengubah praktik pengembangan kompetensi di Instansi Pusat dan Daerah saat ini. Oleh karenanya, kegiatan advokasi penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN menjadi titik tolak yang dapat memberikan acuan bagi impementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan di instansi pemerintah pusat dan daerah.

B. TUJUAN DAN MANFAAT

Tujuan dari kegiatan penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pengetahuan tentang kebijakan pengembangan kompetensi ASN kepada Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah;
2. Mengidentifikasi kesiapan Instansi Pusat dan Daerah dalam Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN;
3. Meningkatkan kemampuan Instansi Pusat dan Daerah dalam penyusunan *roadmap* implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN.

Manfaat dari kegiatan advokasi penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN adalah guna mempercepat implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah.

C. HASIL YANG DIHARAPKAN

Hasil yang diharapkan dari kegiatan ini adalah tersedianya 1 (satu) buah laporan Advokasi Penyusunan *Roadmap* Pengembangan Kompetensi ASN.

A. ROAD MAP

Secara harfiah, *roadmap* dapat diartikan sebagai peta penentu atau petunjuk arah. Menurut Setiyadi (2016) *roadmap* atau peta jalan adalah rencana kerja rinci yang menggambarkan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. *Roadmap* bisa juga diartikan dengan *a map of roads* atau peta jalan untuk bisa memberikan petunjuk jalan.

Selain itu, konsepsi *roadmap* dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 Pedoman Penyusunan *Roadmap* Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, dalam konteks upaya pencapaian hasil suatu kegiatan, *roadmap* adalah sebuah dokumen rencana kerja rinci yang mengintegrasikan seluruh rencana dan pelaksanaan program serta kegiatan dalam rentang waktu tertentu.

Lebih lanjut dalam Peraturan Menteri PANRB 9/2011 dijelaskan informasi lain yang minimal harus dijelaskan dalam *roadmap* adalah tahapan atau aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan untuk setiap program dan kegiatan, target capaian/hasil, pelaksana, penanggungjawab, dukungan yang dibutuhkan, dan anggaran yang diperlukan. Sementara menurut Setiyadi (2016) *roadmap* umumnya disusun sebagai bagian dari rencana strategis substansi penulisannya dapat terdiri dari:

- a. Keadaan saat ini (sebagai *baseline*);
- b. Tujuan yang ingin dicapai ;
- c. Uraian tahap pelaksanaan untuk mencapai tujuan;
- d. Sasaran dari setiap tahap ;
- e. Indikator pencapaian sasaran.

Dalam pelaksanaan program dan kegiatan, *roadmap* dapat digunakan sebagai alat bantu dalam pengukuran pencapaian kinerja serta monitoring dan evaluasi. Dalam Peraturan Menteri PANRB 9/2011 dikemukakan prinsip dasar yang harus digunakan dalam sebuah *roadmap* adalah sebagai berikut:

- a. **Jelas.** *Roadmap* harus mudah dipahami dan dapat dilaksanakan;
- b. **Ringkas.** *Roadmap* harus disajikan secara ringkas dan padat sesuai format yang ditentukan;
- c. **Terukur.** Program, kegiatan, target, waktu, *outputs*, dan *outcomes* harus dapat diukur;
- d. **Adjustable.** *Roadmap* dapat mengakomodasi umpan balik dan perbaikan yang diperlukan;
- e. **Terinci.** *Roadmap* harus merupakan rincian dari pelaksanaan kegiatan dan hasil dari kegiatan tersebut;
- f. **Komitmen.** *Roadmap* harus merupakan kesepakatan bersama yang memberikan gambaran kesadaran akan tanggung jawab yang harus diselesaikan;
- g. **Dokumen resmi.** *Roadmap* harus menjadi dokumen resmi yang ditetapkan oleh pimpinan instansi.

Menurut Setiyadi (2016), penyusunan *roadmap* harus bersifat *down up* untuk mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang sudah terjadi, sedang terjadi dan akan terjadi. Walau tidak menutup kemungkinan permasalahan yang diidentifikasi bisa bersifat *top down* terkait dengan hasil pemikiran para pakar/akademisi dan praktisi yang diberikan kepada pengambil kebijakan,

Dalam konteks pengembangan kompetensi, *roadmap* pengembangan kompetensi ASN merupakan tonggak penting yang menandai mulai berprosesnya implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di instansi pemerintah. *Roadmap* ini akan menjadi alat bantu bagi pemerintah dalam memberikan arahan sekaligus strategi yang perlu dilakukan dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengembangan kompetensi.

B. PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN

Pendekatan pengelolaan SDM telah bergerak dari pendekatan administrasi kepegawaian menjadi pengelolaan SDM yang berorientasi hasil dan kemudian strategi manajemen sumber daya manusia. Strategi manajemen sumber daya manusia (SHRM) merupakan integrasi manajemen sumber daya manusia dengan misi stratejik 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. 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, terhubungan secara vertikal dan terintegrasi secara horizontal sebagai seperangkat aktivitas pembelajaran dan pengembangan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan-tujuan stratejik.

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).

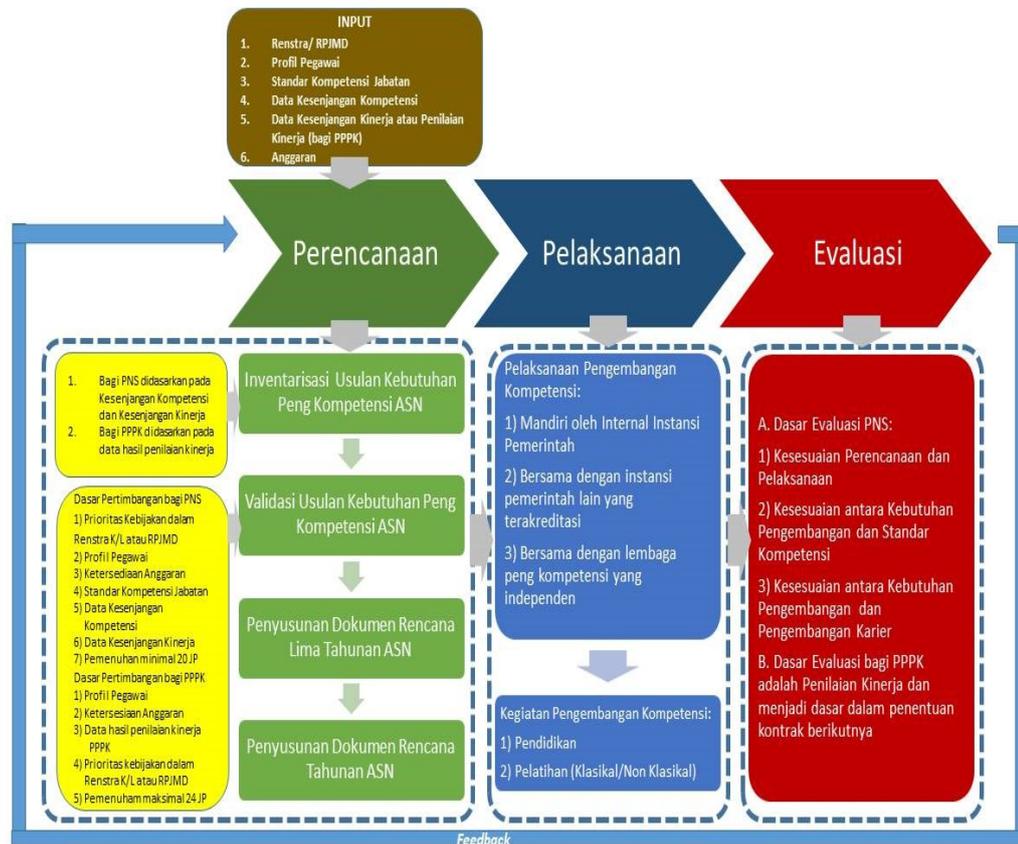
Pelatihan harus dikaitkan dengan peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terjadi secara sangat efektif ketika pendekatan konsultasi kinerja digunakan. Konsultasi kinerja merupakan proses dimana pelatih (baik internal ataupun eksternal bagi organisasi) dan klien organisasi bekerja bersama-sama untuk meningkatkan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

Lahirnya UU ASN menjadi peluang bagi perbaikan terhadap praktik pengembangan kompetensi PNS saat ini. Namun, setelah 3 (tiga) tahun *pasca* diterbitkannya UU ASN, aturan turunan yang berhasil dirumuskan dan menjadi dasar pengembangan kompetensi PNS saat ini adalah PP nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Sedangkan terkait pedoman pengembangan kompetensi PNS sendiri sedang dirumuskan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN). Pedoman yang sedang disusun tersebut untuk lebih mengoperasionalkan amanah dari UU ASN dan PP Manajemen PNS dalam pengembangan kompetensi ASN.

Pengembangan kompetensi PNS bersifat nasional dan instansional. Secara nasional, pengembangan kompetensi PNS dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara. sedangkan pengembangan kompetensi PNS yang bersifat instansional dilaksanakan oleh instansi pemerintah pusat dan daerah (Lembaga Administrasi Negara, 2017).

Pembahasan pada sub bab ini kemudian lebih menitikberatkan pada pengembangan kompetensi secara instansional. Secara garis besar, alur pikir pengembangan kompetensi PNS yang bersifat instansional dapat dilihat dalam gambar 2.1 di bawah ini:

Gambar 2.1 Alur pikir pengembangan kompetensi menurut PP 11 Tahun 2017



Sumber: Lembaga Administrasi Negara, 2017

UU ASN dan PP Manajemen PNS menawarkan sebuah kebaruan pemikiran dalam konteks pengembangan kompetensi. Kebaruan pemikiran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pemberian hak bagi setiap PNS dalam pengembangan kompetensi. Pasal 70 ayat (1) UU ASN menyebutkan bahwa setiap ASN termasuk didalamnya PNS mendapatkan hak dan kesempatan untuk dikembangkan kompetensinya (Pemerintah Republik Indonesia, 2014). Lebih lanjut lagi, PP No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS memberikan hak bagi setiap PNS untuk dikembangkan kompetensinya minimal 20 Jam Pelajaran tiap tahunnya (Pemerintah Republik Indonesia, 2017);

2. Kewajiban menyusun perencanaan pengembangan kompetensi PNS bagi seluruh instansi pemerintah pusat dan daerah. UU ASN pasal 70 ayat (3) menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi PNS harus tertuang dalam dokumen rencana tahunan dan masuk dalam anggaran tahunan instansi. Tahapan utama dalam penyusunan rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS adalah: (1) Inventarisasi jenis kompetensi yang akan dikembangkan untuk setiap PNS, dan (2) penyusunan rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS;
3. Pengembangan kompetensi didasarkan pada kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja. Kebaruan gagasan pasca lahirnya UU ASN yang secara mendasar berbeda dengan praktik pengembangan kompetensi PNS sebelumnya adalah dalam penentuan rencana dan kebutuhan pengembangan kompetensi PNS. PP Nomor 11 Tahun 2017 secara tegas menyebutkan bahwa penentuan rencana dan kebutuhan pengembangan kompetensi harus didasarkan pada hasil analisis kesenjangan kompetensi dan analisis kesenjangan kinerja. Analisis kesenjangan kompetensi didapatkan dari membandingkan antara profil kompetensi pegawai dengan standar kompetensi jabatan. Profil kompetensi pegawai tersebut didapatkan dari hasil uji kompetensi yang dilakukan oleh *assessor* internal pemerintah atau bekerjasama dengan *assessor* independen. Hal tersebut tercantum dalam PP Nomor 11 tahun 2017 pasal 171 ayat (2) dan (3). Sedangkan analisis kesenjangan kinerja dilakukan dengan membandingkan antara hasil penilaian kinerja PNS dengan target kinerja PNS dalam jabatan;
4. Dikotomi Pelatihan Klasikal dan Non-Klasikal. Hal yang membedakan dari praktik pengembangan kompetensi yang terjadi selama ini adalah dengan adanya dikotomi antara jenis pengembangan kompetensi klasikal dan non-klasikal. Pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Contoh pelatihan klasikal diantaranya melalui jalur pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Sedangkan pelatihan non-klasikal tidak dilakukan melalui proses tatap muka di dalam kelas seperti pelatihan jarak jauh, magang, pertukaran PNS dengan pegawai swasta, dan lain-lain;

5. Pengembangan kompetensi sosial kultural. UU ASN mengenalkan adanya 3 (tiga) jenis pengembangan kompetensi yaitu kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural. Kompetensi sosial kultural dipahami sebagai sebuah pengetahuan, ketrampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran dan fungsi dalam jabatan.

Berdasarkan Hasil kajian yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara terhadap UU ASN dan UU Manajemen PNS menunjukkan bahwa ada beberapa prasyarat yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS. Setiap instansi pemerintah harus memiliki dokumen rencana strategis organisasi (Renstra), standar kompetensi jabatan, hasil penilain kompetensi, hasil analisis kesenjangan kompetensi, hasil penilaian kinerja, hasil analisis kesenjangan kinerja, profil pegawai (memuat jabatan, umur, tingkat pendidikan, serta riwayat pengembangan kompetensi), serta anggaran. Beberapa dokumen prasyarat tersebut sangat penting dalam pengembangan kompetensi PNS guna memastikan agar program pengembangan kompetensi dapat sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi (Lembaga Administrasi Negara, 2017)

C. DEFINISI OPERASIONAL *ROADMAP* PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN

Definisi operasional dari *roadmap* pengembangan kompetensi ASN adalah sebuah dokumen rencana kerja rinci yang mengintegrasikan seluruh rencana dan pelaksanaan program serta kegiatan dalam rentang waktu tertentu dalam rangka mempercepat implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN.

Roadmap akan memuat informasi tentang tahapan atau aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan untuk setiap program dan kegiatan, target/hasil, pelaksana, penanggung jawab, dukungan yang dibutuhkan, dan anggaran yang diperlukan.

D. KERANGKA PIKIR

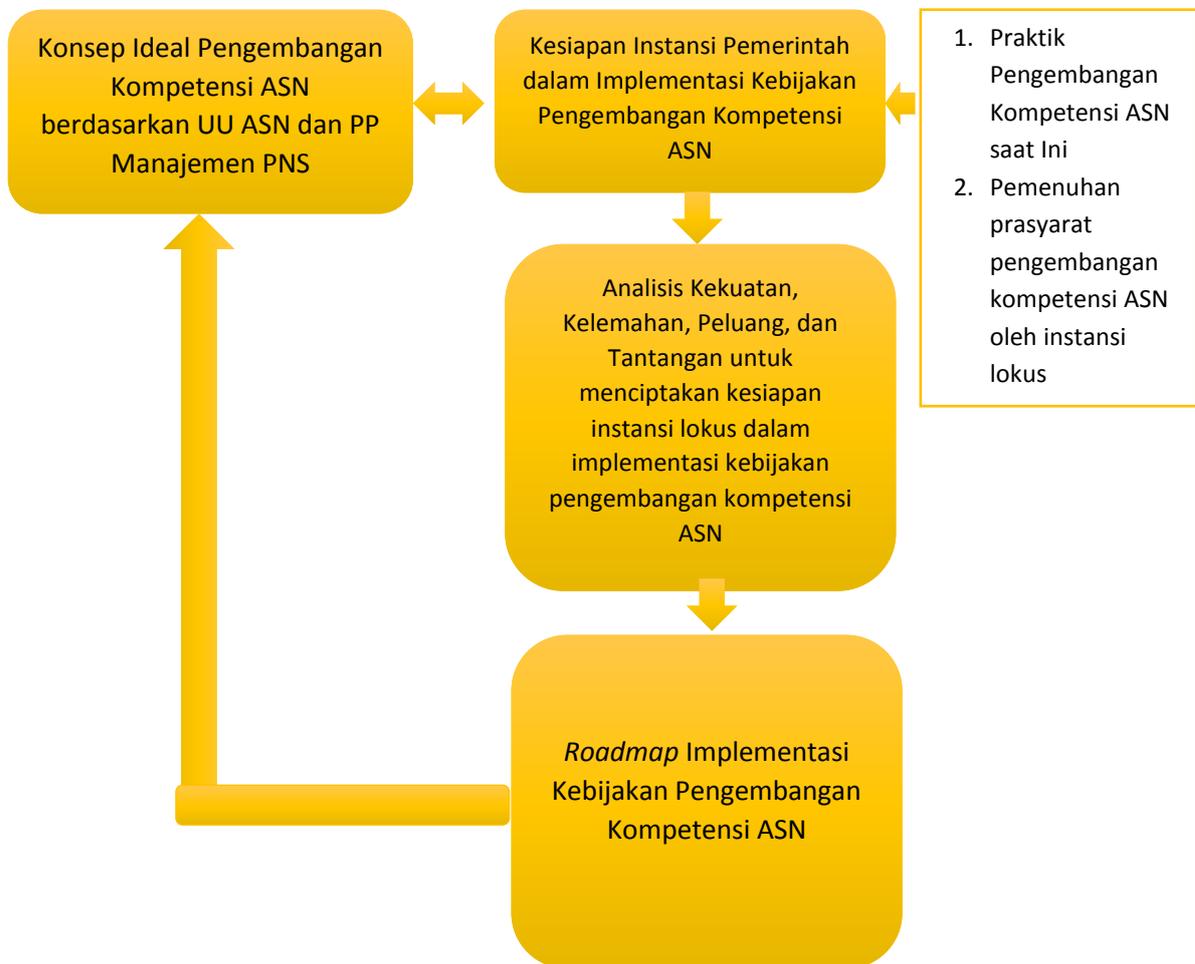
Logika berpikir dari penyusunan *roadmap* implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN dimulai dari proses identifikasi kesiapan Instansi Pusat dan Daerah dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN. Pada tahap ini penggalian informasi lebih banyak menekankan pada praktik pengembangan kompetensi selama ini serta identifikasi beberapa prasyarat yang telah dimiliki oleh instansi pusat dan daerah dalam rangka implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN.

Selanjutnya pada tahap kedua, instansi pusat dan daerah didorong untuk dapat mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi ASN sesuai dengan amanah UU No 4 Tahun 2014 tentang ASN dan PP No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS. Pada tahap ini setiap instansi lokus diminta untuk melakukan analisis terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam rangka implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN.

Setelah tahap satu dan dua telah dilalui dan informasi yang dibutuhkan telah didapatkan, maka tahap ketiga, instansi lokus dapat membuat *roadmap* implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang memuat informasi tentang tahapan atau aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan untuk setiap program dan kegiatan, target/hasil, pelaksana, penanggung jawab, dukungan yang dibutuhkan, dan anggaran yang diperlukan. Tentunya dasar penyusunan *roadmap* tersebut adalah informasi tentang hasil identifikasi kesiapan dan hasil analisis terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam rangka implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN.

Analisis SWOT dalam hal ini menjadi sangat penting untuk merumuskan strategi implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di instansi pemerintah pusat dan daerah. *Roadmap* akan memuat strategi implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang berisi informasi tentang tahapan atau aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan untuk setiap program dan kegiatan, target/hasil, pelaksana, penanggung jawab, dukungan yang dibutuhkan, dan anggaran yang diperlukan.

Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Advokasi Penyusunan *Roadmap* Pengembangan Kompetensi ASN



A. METODE PELAKSANAAN

- *Desk Study*
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 dalam proses implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN.
- *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 format 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.
- *Workshop*
Workshop merupakan pertemuan untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman diantara sejumlah peserta yang mempunyai keahlian atau profesi yang sama, guna meningkatkan pengetahuan atau memecahkan suatu masalah. Pelaksanaan *workshop* diharapkan dapat memberikan

pengetahuan dan peningkatan kapasitas peserta dalam penyusunan *Roadmap* Impementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN.

B. LOKUS

Lokus dalam kegiatan ini adalah Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (KDPDTT), Provinsi Kepulauan Riau, dan Kabupaten Banyuwangi. Pemilihan lokus tersebut didasarkan pad keterwakilan instansi pemerintah pusat dan daerah dengan rincian pada tabel 3.1 sebagai berikut:

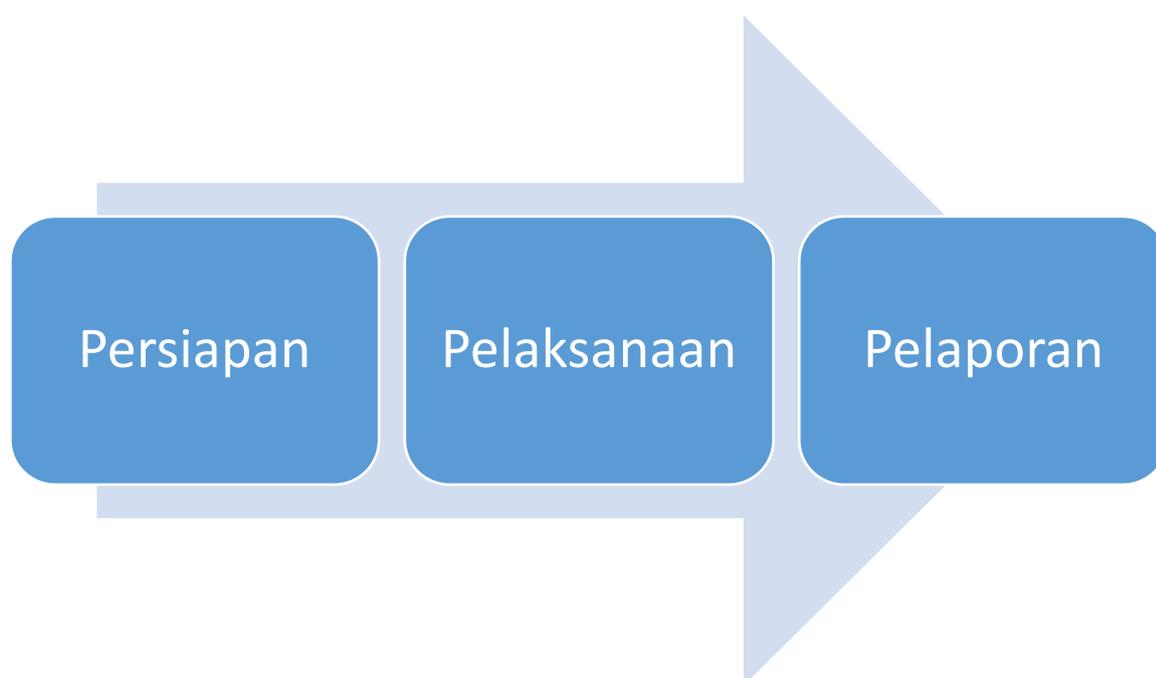
Tabel 3.1 Alasan Pemilihan Lokus

NO	Instansi Lokus	Alasan Pemilihan
1	KDPDTT	<ul style="list-style-type: none"> • Guna melihat kondisi di instansi Kementerian • Merupakan Kementerian dengan tantangan Manajemen SDM yang lebih besar dari Kementerian Lainnya karena merupakan penggabungan 3 (tiga) Kementerian
2	Kabupaten Banyuwangi	<ul style="list-style-type: none"> • Guna melihat kondisi di pemerintah Kabupaten/Kota dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN • Merupakan salah satu kabupaten yang menjadi <i>Role Model</i> dalam manajemen Kepegawaian di Indonesia
3	Provinsi Kepulauan Riau	<ul style="list-style-type: none"> • Guna melihat kondisi di pemerintah provinsi dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN • Merupakan satu-satunya pemerintah provinsi yang fungsi pengelolaan kepegawaian dan pengelolaan pengembangan kompetensi ASN masih tergabung dalam satu SKPD.

C. TAHAPAN KEGIATAN

Kegiatan advokasi penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN terdiri dari 3 (tiga) tahapan kegiatan yaitu: persiapan, pelaksanaan, dan perumusan rekomendasi.

Gambar 3.1 Tahapan Kegiatan Advokasi Penyusunan *Roadmap* Pengembangan Kompetensi ASN



Persiapan merupakan proses validasi instrumen pengembangan kompetensi ASN. Tahap pelaksanaan dilakukan menjadi proses inti pelaksanaan advokasi yang outputnya adalah dokumen *roadmap* implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di instansi lokus. Sedangkan pelaporan merupakan tahap akhir dari rangkaian proses advokasi penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN.

BAB 4

ADVOKASI *ROADMAP* PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN

A. PERSIAPAN

Tahap persiapan sebenarnya dilakukan untuk memastikan validitas instrument yang digunakan dalam proses advokasi penyusunan *roadmap* implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN. Proses validasi dilakukan melalui metode uji coba di Kedeputan Bidang Kajian Kebijakan-Lembaga Administrasi Negara. Tahapan uji coba tersebut terdiri dari beberapa kegiatan sebagai berikut:

1. Persiapan panduan untuk dialog atasan bawahan;
2. proses Identifikasi kebutuhan Pengembangan Kompetensi – proses validasi di bag SDM;
3. penghitungan konversi;
4. penetapan rencana lima tahunan (lihat lampiran 1);
5. penetapan rencana tahunan (lihat lampiran 2);

Berdasarkan hasil validasi yang dilakukan di Lembaga Administrasi Negara, secara teknis seluruh instrument dapat digunakan dengan baik. Hal tersebut dikarenakan komitmen dan dukungan dari pimpinan di Lembaga Administrasi Negara untuk dapat melakukan percepatan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN.

Hasil dari uji coba tersebut selanjutnya menjadi bahan FGD dengan BKN, Kantor Menpan sampai menghasilkan beberapa penyempurnaan pedoman yang akan dijadikan dokumen advokasi. Salah satu masukan yang datang dari nara sumber datang dari Setiawan selaku Deputi Bidang SDM Aparatur Kemenpan RB. Menurutnya, yang perlu dipotret adalah gambaran mengenai kesenjangan kompetensi prioritas.

Form nya banyak sekali dan seharusnya rekap suatu instansi hanya mengidentifikasi dominan gap saja dan tugas LAN mengidentifikasi the most dominan gap dan menyediakan pelatihan wajib bagi dominan gap tersebut (masalah prioritas pelatihan karena keterbatasan dana dan menpower LAN sendiri) (Setiawan dalam FGD 13 Juli 2017)

Namun secara garis besar, hasil FGD tersebut kemudian menunjukkan bahwa alur pengembangan kompetensi ASN dan beberapa instrument pendukungnya dapat diimplementasikan. Meskipun menurut Purwanto (Kepala Pusat Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara BKN) dalam FGD yang dilakukan di LAN bahwa banyak prasyarat yang harus dipenuhi dalam implelementasi kebijakan tersebut. Salah satunya adalah jabatan *assessor* kompetensi (FGD, 25 Agustus 2017).

Asumsinya setiap instansi itu punya assessor, dan ini akan terus menerus, kontinyu. Kalau saya sih monggo-monggo saja, tapi ya itu kalau saya asumsinya setiap instansi itu punya assessor. Namun saat ini kita masih tutup mata (Purwanto dalam FGD, 25 Agustus 2017).

Gambar 4.1. FGD dengan Kepala Pusat Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara BKN



B. ADVOKASI PENYUSUNAN *ROADMAP* PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN PADA KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL DAN TRANSMIGRASI

a. Profil

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT) Republik Indonesia adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang

membidangi urusan pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Mengacu pada Permendes No. 6 Tahun 2015, KDPDTT mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Sebagai organisasi besar yang merupakan penggabungan tiga kementerian dan dengan beban kerja yang tinggi, KDPDTT perlu didukung oleh kapasitas SDM Aparatur yang kompeten dan profesional.

Lebih lanjut, KDPDTT sendiri menyelenggarakan fungsi: 1) perumusan penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, pengembangan daerah tertentu, pembangunan daerah tertinggal penyiapan pembangunan permukiman, dan pengembangan kawasan transmigrasi; 2) koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; 3) pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya; 4) pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; 5) pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; 6) pelaksanaan penelitian dan pengembangan, pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan informasi di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, pengembangan daerah tertentu, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi; serta 7) pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Untuk menjalankan tugas dan fungsinya, KDPDTT didukung 9 (sembilan) unit JPT Madya antara lain Inspektorat Jenderal, Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal Pembangunan Dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan, Direktorat Jenderal Pengembangan Daerah Tertentu, Direktorat Jenderal Pembangunan Daerah Tertinggal, Direktorat Jenderal Penyiapan Kawasan Dan Pembangunan Pemukiman Transmigrasi, Direktorat Jenderal Pengembangan Kawasan

Transmigrasi dan Badan Penelitian Dan Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan, dan Informasi. Sementara terkait jumlah pegawai, berdasarkan data pegawai per-Maret 2017, jumlah pegawai di lingkungan KDPDPTT adalah sebanyak 1836 orang. Adapun komposisi SDM KDPDPTT berdasarkan jabatan dan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Komposisi SDM KDPDPTT berdasarkan Jabatan dan Latar Belakang Pendidikan

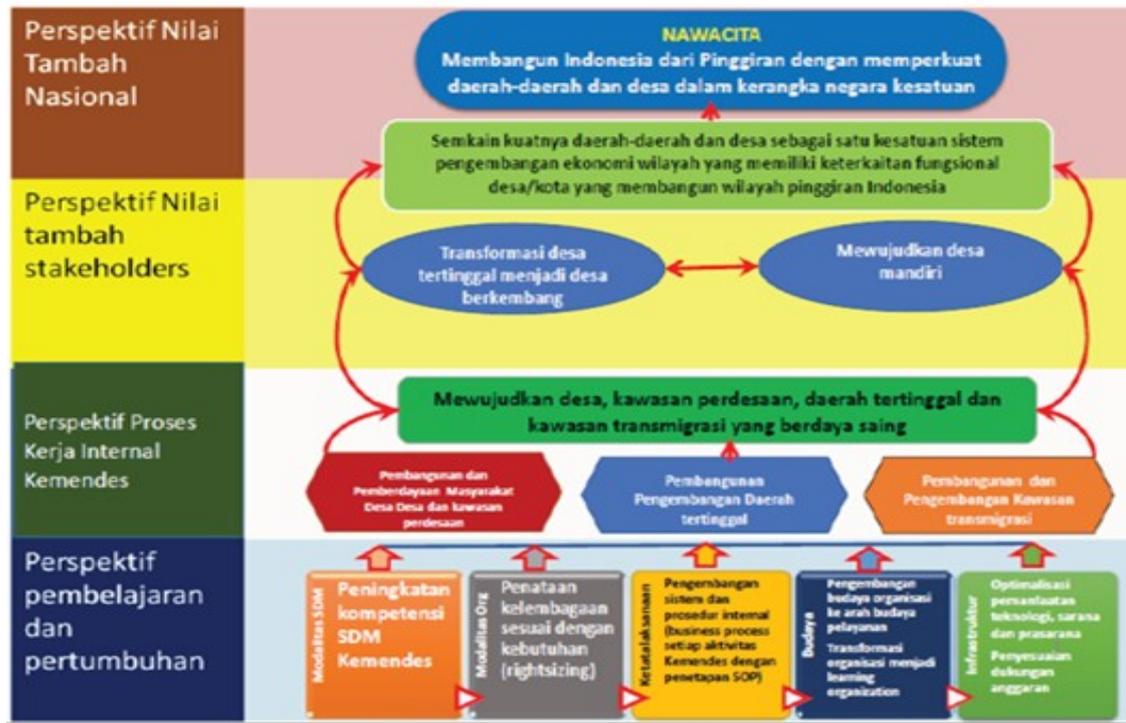
No	Jabatan	Jumlah	Pendidikan			
			S1	S2	S3	Lain
1	JPT Madya	12	-	6	6	-
2	JPT Pratama	48	3	40	5	-
3	Jabatan Admnistrator	180	57	118	5	-
4	Jabatan Pengawas	456	236	203	-	17
5	Jabfung Umum	948	423	65	2	458
6	Jabfung Tertentu	192	126	50	1	15
Jumlah		1836	845	482	19	490

Sumber: Data Bagian Kepegawaian KDPDPTT, Maret 2017.

Dukungan SDM yang cukup besar ini tentu tak terlepas dari tugas dan fungsi organisasi yang mencakup tiga bidang sebagaimana dikemukakan sebelumnya. Hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi untuk mampu memastikan sumber daya aparatur yang ada memiliki peran dan kontribusi nyata bagi peningkatan kinerja organisasi.

Untuk mendukung ketercapaian misi dan visi KDPDPTT, maka diperlukan *repositioning* peran SDM KDPDPTT menjadi SDM yang profesional dan berbasis pada kompetensi yang dilakukan melalui pengembangan kompetensi SDM aparatur. Urgensi pengembangan kompetensi ini tercermin dalam peta strategi yang telah dirumuskan KDPDPTT, dimana pengembangan kompetensi menjadi salah satu fondasi dalam peta strategi KDPDPTT sebagaimana terlihat dalam gambar 4.2 berikut:

Gambar 4.2 Peta Strategi KDPDTT



Sumber: KDPDTT, 2016.

Maka dari itu, program pengembangan kompetensi menjadi salah satu hal yang mutlak diperlukan. Namun demikian, program pengembangan kompetensi ini belum didukung oleh desain dan kebijakan yang jelas dan terarah. Program pengembangan kompetensi belum didasarkan pada pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi PNS. Artinya, perencanaan pengembangan kompetensi PNS belum berjalan dengan baik karena tidak didasarkan pada kebutuhan pengembangan kompetensi. Diperlukan suatu desain perencanaan yang jelas dan terarah dalam rangka mendukung implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN dalam bentuk *Roadmap* Pengembangan Kompetensi ASN.

b. Pelaksanaan Advokasi

Pelaksanaan advokasi di lingkungan KDPDTT dilakukan pada bulan April – Juni 2017. Advokasi yang dilakukan di KDPDTT dilakukan dalam rangka pengenalan rumusan pedoman pengembangan kompetensi ASN yang disusun oleh LAN dan juga untuk uji instrumentasi atau validasi dalam rangka penyempurnaan pedoman itu sendiri. Selain itu advokasi dilakukan untuk merumuskan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan KDPDTT, agar KDPDTT dapat mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi ASN secara lebih jelas, terarah dan efektif.

Namun, seiring perkembangan pelaksanaan, pihak KDPDPTT juga meminta untuk dirumuskan desain model pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan KDPDPTT beserta desain aplikasi pengembangan kompetensi pegawai. Maka, khusus pada pelaksanaan advokasi di KDPDPTT menghasilkan 3 *output*.

Dalam pelaksanaan advokasi yang di lakukan di lingkungan KDPDPTT secara metode dilakukan melalui *desk study*, *focus group discussion*, dan *workshop*. *Desk study* dalam hal ini berupa aktivitas tinjauan literatur dan kebijakan serta penelaahan data-data pegawai atau yang terkait dengan pengembangan kompetensi di lingkungan KDPDPTT. Sementara FGD dilakukan untuk melakukan pembahasan secara intensif dan mendalam dengan kepala biro umum dan bagian SDM KDPDPTT terkait *output* yang akan dihasilkan dalam kegiatan advokasi. Adapun kegiatan *workshop* dilakukan untuk melakukan sosialisasi dan simulai instrumen pedoman pengembangan kompetensi ASN.

Pelaksanaan advokasi diawali dengan pemaparan Tim kepada unit yang terkait dengan pengembangan kompetensi di lingkungan KDPDPTT, antara lain Kepala Biro Umum, Kabag SDM dan jajarannya serta pihak terkait lainnya. Dalam tahap awal ini dimaksudkan untuk memberikan pengenalan terkait pedoman pengembangan kompetensi ASN yang sedang dirumuskan oleh LAN.

Selanjutnya dilakukan FGD secara intensif dengan bagian SDM untuk bersama-sama membahas dan merumuskan desain model pengembangan kompetensi pegawai, aplikasi pengembangan kompetensi pegawai dan *roadmap* pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan KDPDPTT.

Gambar 4.3 Pelaksanaan FGD Perumusan *Output* Advokasi



Pada saat melakukan upaya identifikasi permasalahan di bidang pengembangan kompetensi, diperoleh informasi bahwa ada sejumlah pegawai yang belum pernah mengikuti pengembangan kompetensi selama yang bersangkutan bekerja menjadi PNS. Dilihat dari data komposisi pegawai tahun 2017, KDPDTT memiliki PNS yang berusia 53 tahun ke atas, jumlahnya mencapai 37,63 persen dari keseluruhan pegawai, maka kesempatan ataupun keinginan para pegawai senior tersebut untuk mengembangkan kompetensi semakin rendah. Kondisi tersebut berbanding terbalik dengan amanah dari UU Nomor 5 tahun 2014 dan PP Nomor 11 Tahun 2017 yang menginginkan setiap ASN berhak untuk dikembangkan kompetensinya.

Kondisi yang diharapkan dari terkait pengembangan kompetensi PNS adalah (1) Tersedianya model pengembangan kompetensi PNS, (2) Terbukanya peluang dan kesempatan yang sama bagi PNS dikembangkan potensinya berdasarkan kebutuhan organisasi, dan (3) Tersedianya data profil pegawai, data kesenjangan kompetensi, kesenjangan, serta terakhir, (4) Tersedianya rencana tahunan pengembangan kompetensi (lihat lampiran 3). Kesemua perangkat dokumen tersebut, niscaya akan menuntun pada terciptanya PNS yang memiliki kompetensi yang mampu menjawab kebutuhan dan tantangan organisasi.

Untuk itu, langkah pertama yang dilakukan adalah membangun kesadaran mengenai pentingnya model pengembangan kompetensi di KDPDTT melalui

pertemuan-pertemuan dengan stakeholder internal, yaitu Sekretaris Jenderal, dan pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama serta para Kepala Bagian Kepegawaian dan Umum Unit Kerja Eselon I dan Pusat Pendidikan dan Pelatihan ASN (Pusdiklat ASN) Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi.

Respon yang diterima dari para stakeholder sangat positif, banyak pertanyaan yang diajukan bersifat memberikan dukungan dan masukan terhadap tawaran model pengembangan kompetensi PNS tersebut. Para pejabat tersebut sangat menyadari bahwa proses belajar atau *transfer knowledge* membutuhkan investasi cukup besar, dari segi pembiayaan kegiatan pendidikan dan pelatihan (Diklat) di kelas dan memakan waktu lama dan berkelanjutan, sedangkan perubahan atau peningkatan kompetensi setelah mengikuti Diklat tidak memperlihatkan hasil yang signifikan pada peningkatan kinerja pegawai.

Diakui bahwa *roadmap* pengembangan kompetensi ASN yang ditawarkan merupakan inovasi yang mendorong pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS yang terarah dan sejalan dengan organisasi, menciptakan SDM aparatur yang menjaga nilai dan budaya kerja APIK, dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi penetapan kebutuhan pengembangan kompetensi serta efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran pengembangan kompetensi. Selain itu, model pengembangan kompetensi PNS yang terdiri dari 2 cara atau metode yaitu belajar di ruangan kelas dan belajar di luar ruangan kelas, dimana kedua cara tersebut meliputi proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sehingga ukuran keberhasilan program bisa diketahui.

Jajaran Pusdiklat ASN KDPDPT memberikan respon positif dan dukungan terhadap model pengembangan kompetensi ASN. Selama ini, Pusdiklat ASN baru sebatas menyelenggarakan Diklat Klasikal Kompetensi Manajerial, misalnya Diklatpim Tingkat III dan IV, Diklat Dasar PSM, Diklat Dasar Auditor maupun Diklat Klasikal Kompetensi Teknis berupa Diklat Pengadaan Barang dan Jasa, dan sebagainya. Inovasi penyelenggaraan Diklat Non-Klasikal menjadi hal yang menarik untuk dapat dikembangkan oleh Pusdiklat ASN karena dinilai cukup efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan minim pembiayaan.

Kendala yang dihadapi saat melakukan kegiatan membangun kesadaran antara lain: sulitnya menentukan waktu pertemuan dengan stakeholder dan perubahan atau rotasi jabatan PNS, serta ketersediaan anggaran untuk keberlanjutan dan kesinambungan program. Jadwal pelaksanaan kegiatan seringkali bentrok dengan

jadwal kerja para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama. Demikian pula perubahan atau rotasi jabatan Pejabat mengakibatkan perlunya penyesuaian dan adaptasi di tempat yang baru. Kendala ini masih bisa diatasi dengan mengatur ulang jadwal pertemuan-pertemuan dan menyampaikan gagasan dimaksud.

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS, seperti yang dijelaskan pada Pasal 203 sampai dengan Pasal 213, mengatur tentang pengembangan kompetensi PNS, semakin memperkuat arti pentingnya pengembangan kompetensi PNS di Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi. Para pihak di atas sangat mendukung dan berharap Model Pengembangan Kompetensi KDPDTT dapat menjadi pedoman atau rujukan bagi Kementerian/Lembaga lainnya.

Langkah kedua, menyusun desain aplikasi model pengembangan kompetensi PNS dengan cara melakukan koordinasi dengan Pusat Data dan Informasi Balitaf KDPDTT dan LAN terkait dengan sistem informasi pengembangan kompetensi ASN. Langkah ketiga, menyusun Peraturan Menteri tentang Model Pengembangan Kompetensi PNS di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi bersama Tim SDM. Setelah draf Peraturan Menteri tersusun, selanjutnya melakukan koordinasi dengan Kepala Biro Hukum, Organisasi dan Tata Laksana sekaligus melakukan *legal drafting*.

Langkah keempat, Tim SDM menyusun berbagai data kepegawaian yang terkait dengan profil pegawai yang memuat demografi (umur dan tingkat pendidikan) dan data pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh PNS. Data tersebut tersedia pada aplikasi SIMPEG Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi dan dilakukan konfirmasi data melalui dengan Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan Madya. Setelah dilakukan konfirmasi dengan para pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama, tersedia data profil pegawai yang menjadi dasar analisis menyusun jenis dan jalur pengembangan kompetensi PNS. Menyusun draft standar kompetensi (Manajerial, Sosial Kultural, dan Teknis). Juga memberikan arahan dan instruksi kepada Tim SDM agar melakukan review terhadap kamus kompetensi jabatan yang telah disusun pada tahun 2015 untuk disesuaikan dengan arah organisasi.

Selanjutnya dilakukan penyusunan data kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja. Data tersebut diperoleh berdasarkan hasil analisis antara kondisi kompetensi eksisting dengan standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Demikian pula data kesenjangan kinerja, diperoleh berdasarkan hasil analisis antara

hasil penilaian kerja pegawai dengan prestasi kerja yang telah dilakukan. Data tersebut selanjutnya dikonfirmasi kepada pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama. Terakhir, data-data tersebut digunakan untuk menyusun dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi PNS.

c. Hasil Pelaksanaan Advokasi

Khusus advokasi yang dilakukan di KDPDPT, sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, berdasarkan permintaan dari pihak KDPDPT maka hasil advokasi menghasilkan 3 *output*, yaitu desain model pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan KDPDPT, desain aplikasi pengembangan kompetensi KDPDPT dan *Roadmap* pengembangan kompetensi pegawai KDPDPT.

1. Desain model pengembangan kompetensi pegawai KDPDPT

Desain model pengembangan kompetensi pegawai KDPDPT disusun berdasarkan rumusan pedoman pengembangan kompetensi ASN yang disusun oleh LAN. Model pengembangan kompetensi akan menjadi panduan dalam pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan KDPDPT. Harapannya agar model pengembangan kompetensi ini nantinya dapat menjadi media dalam mewujudkan pegawai KDPDPT yang mampu menjadi daya ungkit peningkatan kinerja KDPDPT.

Adapun model pengembangan kompetensi ini secara umum dimulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Namun demikian, sebelum ketiga proses ini dilakukan, agar pengembangan kompetensi dapat secara efektif meningkatkan kompetensi PNS dan sejalan dengan sasaran strategis organisasi, maka ada beberapa dokumen input yang harus dipenuhi diantaranya: dokumen renstra, standar kompetensi jabatan, data analisis kesenjangan kompetensi, data analisis kesenjangan kinerja, data anggaran, serta data profil pegawai. Secara detail penjelasan masing-masing dokumen beserta manfaatnya dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2 Daftar Dokumen Input Pengembangan Kompetensi PNS

No	Nama Input	Keterangan
1	Dokumen Renstra	Dokumen Renstra menjadi pedoman dan arah perjalanan sebuah instansi dalam memenuhi mandatnya. Renstra merupakan peta jalan serta komitmen instansi yang akan ditempuh dan dicapai dalam kurun waktu 5 tahun ke depan. Dokumen renstra sangat berguna untuk memastikan dan dasar pertimbangan pengembangan kompetensi PNS yang sejalan dengan sasaran strategis organisasi.
2	Standar Kompetensi Jabatan	Standar kompetensi jabatan adalah persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki seorang ASN dalam pelaksanaan tugas jabatan tertentu. Standar kompetensi jabatan perannya sangat vital untuk

		memastikan bahwa pemenuhan pengembangan kompetensi PNS sejalan dengan pemenuhan standar kompetensi jabatan PNS
3	Data analisis kesenjangan kompetensi	<p>Data analisis kesenjangan kompetensi merupakan data yang dihasilkan dari hasil analisis antara profil kompetensi pegawai dengan standar kompetensi jabatan. Data tersebut sangat diperlukan dalam memastikan relevansi program pengembangan kompetensi yang dialokasikan untuk setiap pegawai maupun untuk mengidentifikasi kebutuhan program pengembangan kompetensi secara keseluruhan pada instansi pemerintah</p> <p>Bagi pegawai yang masuk dalam rencana suksesi untuk menduduki jabatan struktural tertentu, data analisis kesenjangan kompetensi dapat diperoleh melalui penilaian dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> Lembaga penilai kompetensi milik pemerintah; Lembaga penilai kompetensi independen; Assesor internal instansi dengan melibatkan atasan langsung; Assesor eksternal dengan melibatkan atasan langsung. <p>Adapun untuk pegawai di luar kelompok <i>rencana</i> suksesi tersebut dapat dilakukan penilaian oleh atasan langsung melalui proses dialog. Guna menghasilkan data kesenjangan kompetensi yang valid, seorang penilai kompetensi dalam hal ini atasan langsung harus paham betul terkait kamus kompetensi dan standar kompetensi jabatan pegawai yang dinilai. Identifikasi kesenjangan kompetensi melalui penilaian atasan langsung dapat dilihat dalam formulir 1.</p>
4	Data analisis kesenjangan kinerja	Data analisis kesenjangan kinerja PNS adalah data yang dihasilkan dari membandingkan hasil penilaian kinerja PNS dengan target kinerja jabatan yang didudukinya. Data kesenjangan kinerja diidentifikasi berdasarkan dari hasil SKP (sasaran kinerja pegawai) dalam manajemen kinerja KDPDPTT. Data kesenjangan kinerja disajikan secara kuantitatif (tidak ada, rendah, cukup, tinggi). Identifikasi kesenjangan kinerja dapat dilihat dalam formulir 2.
5	Anggaran	Ketersediaan anggaran pengembangan kompetensi PNS penting guna melihat kesesuaian alokasi anggaran dengan program pengembangan kompetensi PNS.
6	Profil Pegawai	Profil pegawai terkait dengan data dan informasi yang aktual, dan lengkap tentang: jabatan, unit kerja, demografi (Usia, Pendidikan), serta jenis pengembangan kompetensi yang pernah diikuti.

Dalam tahap perencanaan, terdapat beberapa aktivitas yang perlu dilakukan. *Pertama*, inventarisasi kebutuhan pengembangan kompetensi PNS merupakan rangkaian kegiatan yang ditujukan untuk menghasilkan peta kebutuhan pengembangan kompetensi PNS. Peta kebutuhan pengembangan kompetensi PNS tersebut berisi informasi tentang kompetensi-kompetensi Manajerial, Teknis, dan Sosio Kultural yang perlu dikembangkan untuk tiap pegawai dalam rangka memenuhi kesenjangan kompetensi. *Kedua*, inventarisasi kebutuhan pengembangan kompetensi PNS merupakan rangkaian kegiatan yang ditujukan untuk menghasilkan peta kebutuhan pengembangan kompetensi PNS. Peta kebutuhan pengembangan kompetensi PNS

tersebut berisi informasi tentang kompetensi-kompetensi Manajerial, Teknis, dan Sosio Kultural yang perlu dikembangkan untuk tiap pegawai dalam rangka memenuhi kesenjangan kompetensi. *Ketiga*, menyusun rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS. Menyusun usulan rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS. *Kempat*, penyampaian dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi ke LAN.

Selanjutnya, pada tahap pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (klasikal dan non klasikal). Penanggung jawab pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN adalah suatu unit atau organisasi yang menyelenggarakan fungsi pengembangan kompetensi bagi ASN, baik yang sifatnya berdiri sendiri maupun bagian dari satuan organisasi pada instansi pemerintah. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi dapat dilakukan:

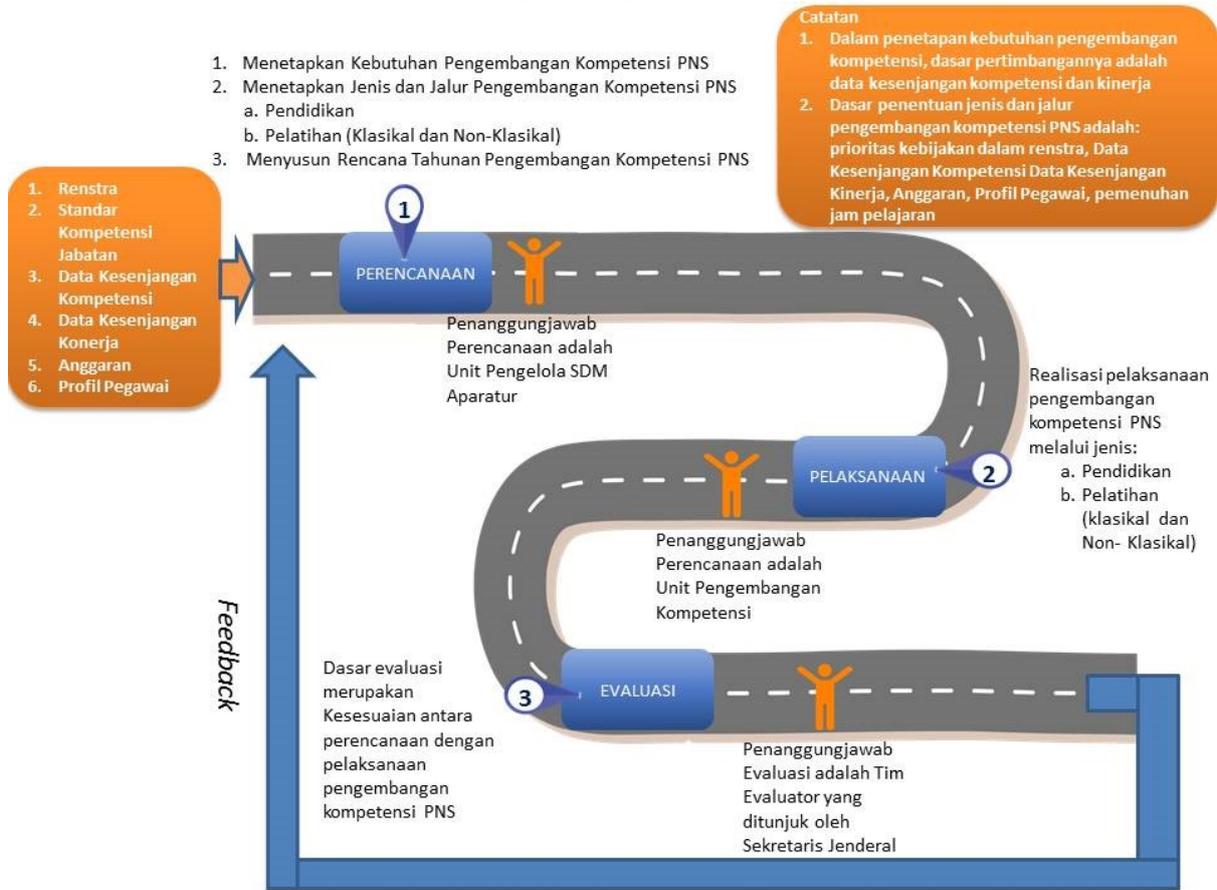
- a) Mandiri oleh internal KDPDPTT;
- b) Bersama dengan instansi pemerintah lain yang terakreditasi;
- c) Bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen.

Setelah pelaksanaan maka selanjutnya dilakukan evaluasi. Evaluasi dilaksanakan oleh Tim Evaluator yang dipilih dan ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal KDPDPTT. Tim Evaluator paling sedikit berasal dari unit pengelola SDM Aparatur dan unit pengembangan kompetensi SDM Aparatur. Evaluasi ini dilakukan setahun sekali. Dasar evaluasi pengembangan kompetensi PNS adalah kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS. Adapun tahapan evaluasi pengembangan kompetensi PNS adalah sebagai berikut:

- a) Tim Evaluator yang telah ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal melakukan analisis dan penggalan data capaian pengembangan kompetensi PNS ;
- b) Tim Evaluator melaporkan hasil identifikasi dan analisis program pengembangan kompetensi yang dilakukan kepada Sekretaris Jenderal;
- c) Sekretaris Jenderal mengirimkan hasil evaluasi kepada Lembaga Administrasi Negara.

Secara umum model pengembangan kompetensi di lingkungan KDPDPTT dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar 4.4 Model Pengembangan Kompetensi PNS KDPDPTT



2. Desain Aplikasi Pengembangan Kompetensi Pegawai KDPDPTT

Desain aplikasi ini dituangkan dalam bentuk Teknologi Sistem Informasi (*Website*) yang dapat diakses oleh seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi (KDPDPTT). Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN adalah rangkaian informasi dan data mengenai pengembangan kompetensi pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan terintegrasi dengan berbasis teknologi informasi.

Sistem ini dirancang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen program pengembangan kompetensi berbasis TI. Sistem yang dikembangkan merupakan investasi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan dan transparansi pengelolaan program pengembangan kompetensi pegawai sehingga kedepannya dapat meningkatkan kinerja KDPDPTT secara umum.

Adapun rencana desain aplikasi yang akan dibangun terdiri atas beberapa fitur sebagai berikut:

- a) **Beranda;** merupakan halaman muka yang ada pada *website* yang memberikan gambaran secara umum mengenai profil, kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi maupun informasi lainnya. Dalam beranda terdapat beberapa hal yang dimuat, yaitu:
- 1) **Profil;** berisi gambaran mengenai sistem, baik itu deskripsi, tujuan dan manfaat maupun cara penggunaan sistem yang dapat memandu pengguna dalam operasionalisasi sistem. Selain itu dalam profil juga diberikan penjelasan mengenai identitas Tim Pengelola Sistem.
 - 2) **Berita Terbaru;** berisi mengenai berita-berita terbaru seputar pengembangan kompetensi SDM Aparatur, baik secara internasional, nasional maupun internal KDPDPTT. Dalam berita ini dapat memuat peristiwa, sosialisasi kebijakan maupun hal lainnya terkait pengembangan kompetensi SDM Aparatur.
 - 3) **Kegiatan Pengembangan Kompetensi;** berisi tentang deskripsi pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan KDPDPTT yang sedang berjalan maupun yang telah dilakukan, dalam deskripsi juga dapat dilengkapi dengan dokumentasi foto.
 - 4) **Galeri;** berisi kumpulan dokumentasi terkait pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi di lingkungan KDPDPTT, dokumentasi ini dapat berupa foto maupun video.
 - 5) **Link Terkait;** berisi beberapa link sistem informasi lainnya yang memiliki keterkaitan secara langsung maupun tidak langsung terkait pengembangan kompetensi SDM Aparatur.
 - 6) **Kontak Kami;** berisi informasi mengenai alamat kantor, nomor telepon, nomor fax maupun alamat email Tim Pengelola sistem informasi. Dalam Kontak Kami juga disediakan kolom Saran dan Pertanyaan yang dapat diisi dan dikirim secara langsung oleh pengguna.
 - 7) **Link Twitter;** Berisi berbagai *update* informasi seputar program pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan media sosial Twitter.
 - 8) **Running Text;** berisi berbagai informasi terbaru dan singkat mengenai pengembangan kompetensi SDM Aparatur.

b) Berita

Dalam bagian ini berisi kumpulan berita seputar pengembangan kompetensi SDM Aparatur. Dalam berita ini dapat memuat peristiwa, sosialisasi kebijakan maupun hal lainnya terkait pengembangan kompetensi SDM Aparatur. Berita dapat dilengkapi dengan dokumentasi foto. Berita harus senantiasa dilakukan *update* oleh pengelola.

c) Program Pengembangan Kompetensi

Dalam bagian ini berisi deskripsi mengenai program-program pengembangan kompetensi SDM Aparatur yang ada dan dapat diikuti oleh pegawai di lingkungan KDPDPTT. Selain itu, dijelaskan juga mengenai ketentuan dan tata cara dalam mengikuti suatu program pengembangan kompetensi. Secara umum, program pengembangan kompetensi terbagi atas Pendidikan dan Pelatihan (Klasikal dan Non Klasikal).

d) Profil ASN

Pada bagian ini berisi profil setiap pegawai yang ada di lingkungan KDPDPTT. Profil ini mencakup Foto, Nama, Jabatan Saat Ini dan Riwayat Pengembangan Kompetensi. Profil ASN harus senantiasa dilakukan *update* oleh pengelola.

e) Kalender Pengembangan Kompetensi

Pada bagian ini berisi kalender bulanan program pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan KDPDPTT selama kurun waktu 1 (satu) tahun. Dalam kalender ini memuat informasi mengenai Jenis Kegiatan Pengembangan Kompetensi, Waktu Pelaksanaan, Penyelenggara dan Sasaran (pegawai yang mengikuti) kegiatan pengembangan kompetensi. Kalender Pengembangan Kompetensi harus senantiasa dilakukan *update* oleh pengelola.

f) FAQs

FAQs yang merupakan singkatan dari *frequently asked questions* berisi tentang pertanyaan-pertanyaan umum yang sering diajukan oleh *user* tentang masalah teknis atau kasus tertentu yang kemudian disertai jawaban mengenai pertanyaan-pertanyaan tersebut sehingga memudahkan *user* apabila ada permasalahan di kemudian hari.

g) Log in

Pada bagian ini merupakan bagian untuk dapat melakukan proses masuk ke jaringan komputer dengan memasukkan identitas akun yang terdiri dari *username*/akun pengguna dan *password* untuk mendapatkan hak akses. Akun sendiri terbagi menjadi 2, yaitu:

1) Administrator

Akun ini hanya bisa diakses oleh Tim Pengelola maupun pihak lain yang diberi kewenangan dalam pengelolaan pengembangan kompetensi di lingkungan KDPDPTT. Pada bagian ini pengelola dapat melakukan:

- **Verifikasi**, verifikasi dilakukan terkait program pengembangan kompetensi yang akan maupun telah dilaksanakan oleh seorang pegawai. Verifikasi sebelum pelaksanaan program terkait dengan usulan kebutuhan pengembangan kompetensi, kesesuaian dalam pemenuhan gap kompetensi dan kinerja dengan jenis pengembangan yang akan dilakukan, kebutuhan anggaran (jika ada) dan persetujuan/penetapan Pejabat yang berwenang. Sementara verifikasi setelah pelaksanaan adalah terkait konversi jam pelatihan dan pelaporan program pengembangan kompetensi dari Pegawai.
- **Rencana Pengembangan Kompetensi Tahunan**, pada bagian ini berisi rencana pengembangan kompetensi tahunan pegawai. Dalam perencanaan berisi Nama Pegawai, Status ASN, Jabatan, Jenis Kompetensi, Jenis Pengembangan, Jalur Pengembangan, Penyelenggara, Jadwal dan Waktu dan Jam Pelajaran. Rencana Pengembangan Kompetensi Tahunan ini telah disetujui atau ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Rencana pengembangan kompetensi tahunan kemudian disampaikan kepada LAN melalui Sistem Pengembangan Kompetensi ASN yang terintegrasi.
- **Update Kalender Pengembangan Kompetensi Tahunan**, hal ini dilakukan apabila ada perkembangan informasi perihal program pengembangan kompetensi diluar perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Update ini dapat berupa pemindahan jadwal kegiatan, penambahan kegiatan, pengurangan kegiatan maupun informasi lain yang relevan. Perubahan yang terjadi disertai dengan keterangan sehingga dapat memudahkan *user* dalam melakukan monitoring.
- **Evaluasi**, pada bagian ini merupakan evaluasi untuk melihat kesesuaian antara perencanaan program pengembangan kompetensi dengan pelaksanaannya.

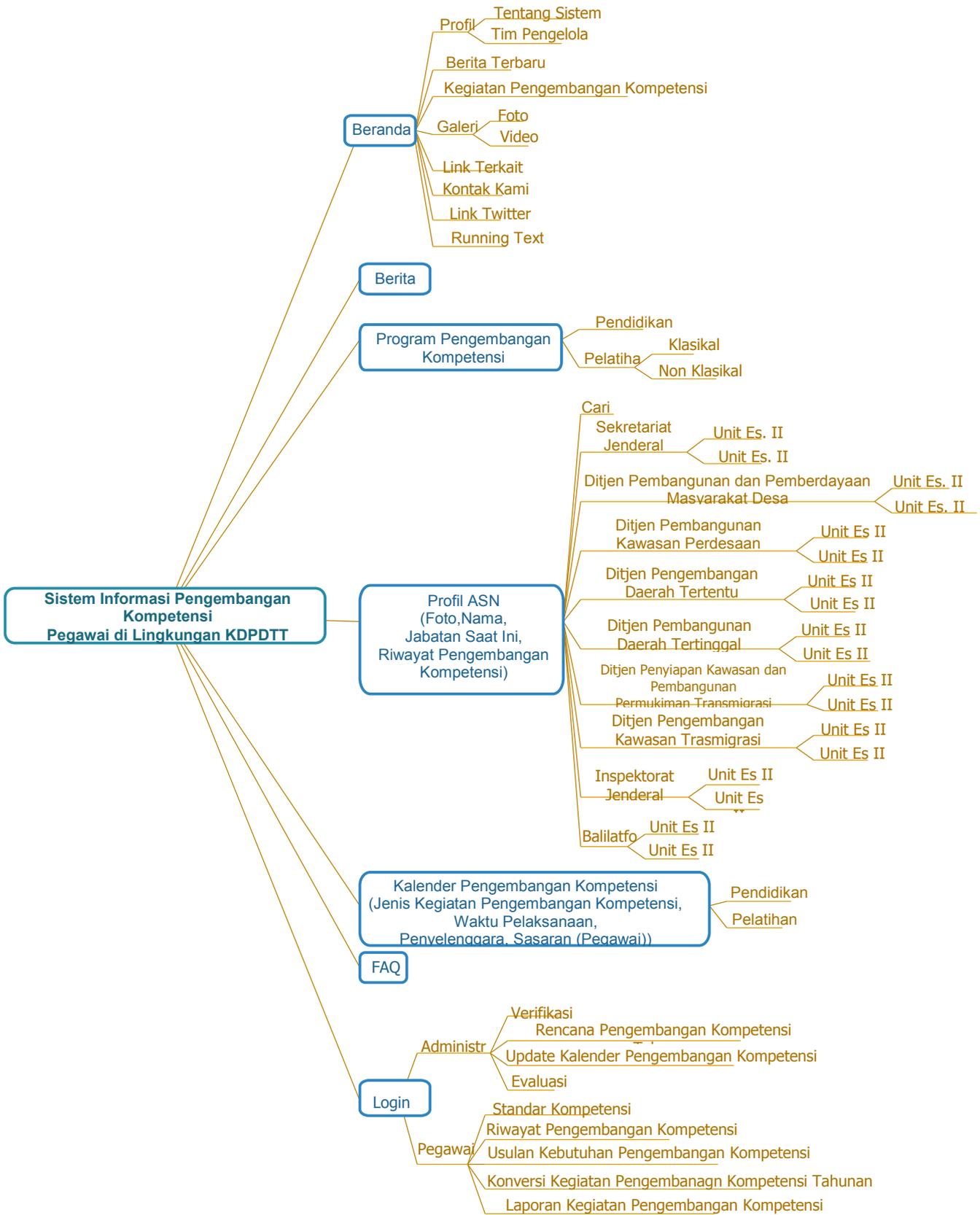
2) Pegawai

Akun ini dapat diakses oleh seluruh pegawai di lingkungan KDPDPTT yang telah memiliki akun. Pada bagian ini terdapat beberapa fitur seperti:

- **Standar Kompetensi**, berisi mengenai daftar standar kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan pegawai yang bersangkutan.
- **Riwayat Pengembangan Kompetensi**, berisi informasi mengenai kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi yang telah diikuti atau dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan dalam periode tertentu, pegawai dapat melakukan *update* riwayat pengembangan kompetensi yang selanjutnya akan divalidasi oleh Pengelola.
- **Usulan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi**, berisi data usulan kebutuhan pengembangan kompetensi pada seorang pegawai, usulan ini berasal dari pejabat pimpinan tinggi pratama atau pejabat yang berwenang (sesuai ketentuan) pada unit kerjanya. Dalam usulan ini mencakup informasi nama pegawai, unit kerja, kebutuhan pengembangan kompetensi (manajerial, sosial kultural dan/atau teknis) serta keterangan.
- **Konversi Kegiatan Pengembangan Kompetensi Tahunan**, berisi mengenai rumusan penghitungan konversi pengembangan kompetensi beserta ketentuan-ketentuannya. Sehingga pegawai dapat menghitung sendiri konversi jam pelatihannya untuk kemudian dilakukan validasi oleh Pengelola. Setelah dilakukan validasi maka akan ditampilkan jumlah JP yang telah dihasilkan pegawai dalam suatu periode tertentu,
- **Laporan Kegiatan Pengembangan Kompetensi**, berisi mengenai laporan kegiatan pengembangan kompetensi yang telah dilakukan seorang pegawai. Dalam laporan ini berisi mengenai identitas pegawai dan unit kerja, jenis kegiatan, waktu pelaksanaan, penyelenggara, deskripsi kegiatan, manfaat yang dirasakan, dan validasi oleh atasan langsung. Dalam laporan ini juga dapat disertakan foto kegiatan dan sertifikat kegiatan pengembangan kompetensi (jika ada).

Secara umum, gambaran desain aplikasi pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan KDPDPTT dapat dilihat pada gambar 4.5 sebagai berikut:

Gambar 4.5 Desain Aplikasi Pengembangan Kompetensi ASN di KDPDTT



3. *Roadmap* Pengembangan Kompetensi ASN KDPDPTT

Dalam penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN KDPDPTT sebelumnya dilakukan identifikasi kesiapan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN dan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan/ancaman dalam melaksanakan pengembangan Kompetensi ASN di lingkungan KDPDPTT.

a) Identifikasi Kesiapan Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN

Berdasarkan hasil FGD yang dilakukan, telah teridentifikasi beberapa dokumen prasyarat yang belum terpenuhi seperti yang terlihat dalam tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Identifikasi Dokumen Prasyarat Pengembangan Kompetensi ASN KDPDPTT

No	Dokumen Prasyarat	Ketersediaan	Keterangan
1	Rencana Strategis atau RPJMD	√	
2	Standar Kompetensi Manajerial	√	Baru kamus kompetensi untuk pejabat struktural
3	Standar Kompetensi Teknis	√	Baru untuk jabatan fungsional umum
4	Standar Kompetensi Sosial Kultural	X	Tidak ada keterangan
5	Data Kesenjangan Kinerja	X	
6	Data Kesenjangan Kompetensi	√	Baru untuk pejabat structural eselon 4 sampai 1
7	Profil Pegawai (jabatan, unit kerja, demografi (Usia, Pendidikan), riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti, posisi pegawai berdasarkan hasil pemetaan kinerja dan potensi (bagi instansi yang sudah memiliki))	√	
8	Anggaran	√	

Berdasarkan hasil FGD yang dilakukan, juga dihasilkan data bahwa tahapan-tahapan pengembangan kompetensi ASN yang diamanahkan oleh UU ASN dan PP No 11 Tahun 2017 belum dilaksanakan dengan optimal. Kondisi tersebut dapat dilihat dalam tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Identifikasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN Per Tahapan KDPDPTT

No	Tahapan	Pelaksanaan	Keterangan
1	Perencanaan		
	a. Inventarisasi Usulan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN	√	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam bentuk Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) terakhir 2012 2. AKD belum memiliki keterkaitan dengan anjab dan ABK
	b. Validasi usulan kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN	X	
	c. Penyusunan Dokumen Rencana Lima Tahunan Pengembangan Kompetensi ASN	X	
	d. Penyusunan Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi ASN	X	
2	Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN	√	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah sangat sedikit, 2. peserta pelatihatannya terbatas, 3. peserta sering tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensinya 4. Diklat teknis fungsional sangat terbatas
3	Evaluasi pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN	X	

Beberapa uraian di atas menjadi alasan bagi KDPDPTT untuk menyusun *Roadmap* pengembangan kompetensi ASN. Tujuan dari penyusunan dokumen *Roadmap* ini agar menjadi panduan utama dalam rangka mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi ASN di KDPDPTT. Harapannya, implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN KDPDPTT dapat berjalan secara efektif dan efisien.

b) Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Tantangan/Ancaman dalam Melaksanakan Pengembangan Kompetensi ASN

Hasil identifikasi menunjukkan bahwa ada beberapa kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di KDPDPTT. Hal tersebut tertuang dalam tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Analisis Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Tantangan/ Ancaman dalam Melaksanakan Pengembangan Kompetensi ASN

Kekuatan	Kelemahan
1. Tersedianya SDM	1. Minimnya program pengembangan kompetensi yang sesuai dengan pemenuhan standar kompetensi dan target kinerja organisasi
2. Tersedianya Anggaran Pengembangan Kompetensi	2. Silo Mentality
3. Dukungan Kebijakan Kementerian	3. Minimnya kesadaran
4. Komitmen Pimpinan	4. Kekurangan jumlah SDM
	5. Belum tersedianya beberapa dokumen pendukung (standar kompetensi, data kesenjangan kompetensi dan kinerja, data profil pegawai)
Peluang	Tantangan/ Ancaman
1. Mandat Kebijakan UU ASN dalam pengembangan kompetensi ASN	1. Belum disahkannya aturan turunan terkait pengembangan kompetensi ASN
	2. Nawa cita ke-3 membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka kesatuan
	3. Mandat UU Nomor 6 Tahun 2016 tentang Desa

c) *Roadmap* Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN

Berdasarkan hasil inventarisasi dokumen prasyarat, tahapan pengembangan kompetensi ASN, serta analisis kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN, maka dirumuskan *roadmap* implementasi pengembangan kompetensi di lingkungan KDPDPTT. Pada *roadmap* yang dirumuskan, disepakati bahwa jangka waktu *roadmap* dipercepat dari sebelumnya yang ditawarkan oleh LAN selama lima tahun menjadi dua tahun, yang terdiri dari jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Hal ini merupakan permintaan KDPDPTT agar kesiapan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi di lingkungan KDPDPTT dapat lebih dipercepat.

Dalam penyusunan *roadmap* ini, Tim LAN hanya bertindak sebagai fasilitator, sementara untuk rumusan *roadmap* merupakan kesepakatan di antara Tim KDPDPTT. Adapun berikut hasil penyusunan *roadmap* pengembangan KDPDPTT yang telah dirumuskan:

Gambar 4.6 *Roadmap* Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN di KDPDPTT



Secara lebih rinci, *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan KDPDPTT dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6 Milestone Pengembangan Kompetensi ASN di KDPDTT Jangka Pendek (April-Juni 2017)

Milestones	Output Milestones	Rincian kegiatan dari setiap milestone	Waktu	Penanggung Jawab
a. Menyusun desain model pengembangan kompetensi PNS	Desain model pengembangan kompetensi PNS	a. Rapat Tim Perumusan model pengembangan kompetensi PNS b. Sosialisasi pentingnya pengembangan kompetensi ke unit kerja c. <i>Benchmarking</i> ke Kementerian PAN dan RB d. <i>Benchmarking</i> ke LAN e. <i>Benchmarking</i> ke Kementerian Keuangan f. Konsolidasi kepegawaian	April sd Minggu ke 2 Mei	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum
b. Menyusun desain aplikasi model pengembangan kompetensi PNS	desain aplikasi model pengembangan kompetensi PNS	a. Rapat Tim Perumusan b. Konsultasi dengan LAN c. Menyusun desain aplikasi model pengembangan kompetensi PNS	Minggu ke 2 sd Minggu ke 3 Mei	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum
c. Menyusun Peraturan Menteri tentang model pengembangan kompetensi PNS di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi	Peraturan Menteri tentang model pengembangan kompetensi PNS di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi	a. Rapat Tim Perumusan b. Pengajuan draft Peraturan Menteri c. Pengesahan Peraturan Menteri	Minggu ke 2 sd Minggu ke 3 Mei	Biro Hukum Organisasi dan Tata Laksana
d. Menyusun draft data profil pegawai yang memuat demografi (Umur dan tingkat pendidikan) dan daftar pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh PNS	Draft data profil pegawai yang memuat demografi (Umur dan tingkat pendidikan) dan daftar pengembangan kompetensi	a. Rapat Tim Perumusan b. Sosialisasi penyusunan draft data profil pegawai yang memuat demografi c. Melakukan permintaan data	April sd Minggu ke 2 Mei	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum dan pengelola kepegawaian tiap unit kerja eselon I

	yang pernah diikuti oleh PNS	profil pegawai ke unit kerja JPT Pratama d. Merekapitulasi data profil pegawai ke unit kerja JPT Pratama		
e. Menyusun draft standar kompetensi (Manajerial, Sosial Kultural, dan Teknis)	Draft standar kompetensi (Manajerial, Sosial Kultural, dan Teknis)	a. Rapat Tim Perumusan b. Sosialisasi rencana penyusunan standar kompetensi jabatan (manajerial, teknis, sosial kultural) c. Survei penyusunan standar kompetensi jabatan d. Diskusi perumusan standar kompetensi jabatan	Minggu ke 1 April sd Minggu Ke 1 Mei	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum dan pengelola kepegawaian tiap unit kerja eselon I
e. Menyusun draft data kesenjangan kompetensi	Draft data kesenjangan kompetensi	a. Rapat Tim Perumusan b. Sosialisasi rencana penyusunan draft kesenjangan kompetensi tiap pegawai c. Survei analisis kesenjangan kompetensi pegawai d. Melakukan rekapitulasi data kesenjangan kompetensi	Minggu ke 1 Mei sd minggu ke-3 Mei	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum dan pengelola kepegawaian tiap unit kerja eselon I
e. Menyusun draft data kesenjangan kinerja	Draft data kesenjangan kinerja	a. Rapat Tim Perumusan b. Sosialisasi rencana penyusunan analisis kesenjangan kinerja tiap pegawai c. Survei analisis kesenjangan kinerja pegawai d. Melakukan rekapitulasi data kesenjangan	Minggu ke 1 April sd Minggu Ke 1Mei	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum dan pengelola kepegawaian tiap unit kerja eselon I

		kinerja		
e. Menyusun draft rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS	Draft rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS	<ul style="list-style-type: none"> a. Rapat Tim Perumusan b. Sosialisasi rencana penyusunan draft kesenjangan kompetensi tiap pegawai c. Survei analisis kesenjangan kompetensi pegawai d. Melakukan rekapitulasi data kesenjangan kompetensi 	Mei sd Juni	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum

Tabel 4.7 Milestone Pengembangan Kompetensi ASN di KDPDTT Jangka Menengah (Juli-Desember 2017)

Milestone	Output Milestone	Rincian kegiatan	Waktu	Penanggung Jawab
a. Finalisasi data profil pegawai yang memuat demografi (Umur dan tingkat pendidikan) dan daftar pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh PNS	Profil pegawai	<ul style="list-style-type: none"> a. Rapat Tim b. Validasi ke unit kerja jabatan tinggi pratama c. Finalisasi data profil pegawai 	Juli sd Agustus 2017	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum dan pengelola kepegawaian tiap unit kerja eselon I
b. Penyempurnaan standar kompetensi jabatan (Manajerial, Sosial Kultural, dan Teknis)	standar kompetensi (Manajerial, Sosial Kultural, dan Teknis)	<ul style="list-style-type: none"> a. Rapat Tim b. Validasi ke unit kerja jabatan tinggi pratama c. Finalisasi standar kompetensi jabatan (Manajerial, Sosial Kultural, dan Teknis) 	Juli sd Desember 2017	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum
c. Penyempurnaan data kesenjangan kompetensi PNS	Data kesenjangan kompetensi PNS	<ul style="list-style-type: none"> a. Rapat Tim b. Validasi ke unit kerja jabatan tinggi pratama c. Finalisasi data kesenjangan kompetensi PNS 	Juli sd Desember 2017	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum
d. Finalisasi data	Data kesenjangan	a. Rapat Tim	Juli sd September	Biro hukum,

kesenjangan kinerja PNS	kinerja PNS	b. Validasi ke unit kerja jabatan tinggi pratama c. Finalisasi data kesenjangan kinerja PNS	2017	Organisasi dan Tata Laksana
e. Finalisasi draft rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS	Rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS	a. Rapat Tim b. Validasi ke unit kerja jabatan tinggi pratama c. Finalisasi rencana pengembangan kompetensi PNS	Juli sd Desember 2017	Biro SDM dan Umum
f. Membangun aplikasi model pengembangan kompetensi PNS	aplikasi model pengembangan kompetensi PNS	a. Rapat Tim b. Validasi ke unit kerja jabatan tinggi pratama c. Finalisasi Aplikasi Model Pengembangan Kompetensi PNS	Juli sd Desember 2017	Biro SDM dan Umum

Tabel 4.8 Milestone Pengembangan Kompetensi ASN di KDPDTT Jangka Panjang (Januari-Desember 2018)

Milestone	Output Milestone	Rincian kegiatan	Waktu	Penanggungjawab
a. Melaksanakan pengembangan Kompetensi PNS berdasarkan rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS	Terlaksananya pengembangan kompetensi berdasarkan rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS	a. Rapat Tim b. Koordinasi dengan unit kerja pengembangan kompetensi PNS c. Pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS tiap pegawai	Januari sd Desember 2018	Unit Pengembangan Kompetensi PNS baik pemerintah maupun swasta
b. Melaksanakan evaluasi pelaksanaan pengembangan Kompetensi PNS	Terlaksananya evaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS	a. Rapat Tim b. Penyiapan instrumen evaluasi c. sosialisasi pelaksanaan evaluasi ke unit kerja jabatan tinggi pratama d. Penggalan data evaluasi e. Penyusunan laporan evaluasi pelaksanaan	Desember 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelola kepegawaian di setiap unit kerja JPT Pratama di lingkungan KDPDTT • Biro SDM dan Umum

		pengembangan kompetensi		
--	--	-------------------------	--	--

d. Kesimpulan Advokasi pada Lokasi

Dari hasil advokasi yang dilakukan di KDPDPTT, diketahui bahwa KDPDPTT sejatinya telah menyadari bahwa program pengembangan kompetensi SDM merupakan hal yang penting dilakukan. Hal ini tercermin dalam peta strategi yang telah dirumuskan KDPDPTT, dimana pengembangan kompetensi menjadi salah satu pondasi dalam peta strategi KDPDPTT untuk dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi dan stakeholdernya. Selain itu, KDPDPTT juga telah menyusun model pengembangan kompetensi yang mengacu pada rancangan Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN yang disusun LAN. Bahkan, KDPDPTT yang dibantu Tim LAN juga telah merumuskan desain aplikasi berbasis jaringan (*online*) sebagai sistem informasi terintegrasi dalam pengembangan kompetensi ASN di lingkungan KDPDPTT.

Namun, dalam implementasi pengembangan kompetensi ASN yang ideal, masih terdapat beberapa prasyarat yang belum terpenuhi. Hal ini paling tidak dikarenakan oleh 2 (dua) faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang disebabkan atau berasal dari pihak luar dan sifatnya diluar kendali instansi, sementara faktor internal yaitu faktor-faktor yang disebabkan atau berasal dari dalam instansi dan sifatnya masih dalam kendali instansi.

Adapun contoh faktor eksternal penyebab belum terpenuhinya prasyarat adalah belum adanya standar kompetensi sosial kultural karena memang belum terdapat kebijakan nasional yang mengatur hal ini. Sementara faktor internal belum terpenuhinya prasyarat, antara lain berupa standar kompetensi manajerial yang belum menyeluruh (baru mencakup jabatan struktural), standar kompetensi teknis belum menyeluruh (baru mencakup jabatan fungsional umum), belum tersedianya data kesenjangan kinerja dan data kesenjangan kompetensi belum menyeluruh (baru untuk pejabat struktural).

Dapat disimpulkan bahwa KDPDPTT belum sepenuhnya siap dalam mengimplementasikan pengembangan kompetensi yang ideal. Hal ini dikarenakan beberapa prasyarat yang belum terpenuhi sebagaimana dikemukakan di atas. Namun, secara umum KDPDPTT sudah memiliki *awareness* terhadap kegiatan pengembangan kompetensi pegawainya, hal ini merupakan faktor yang terpenting.

Berkaitan dengan hal tersebut, terdapat beberapa saran untuk mempercepat kesiapan implemementasi kebijakan pengembangan kompetensi di lingkungan KDPDPTT, antara lain:

1. Perlunya penyusunan standar kompetensi manajerial secara menyeluruh untuk semua level jabatan yang nantinya disesuaikan dengan kebijakan standar kompetensi jabatan yang akan dikeluarkan oleh Kementerian PANRB.
2. Perlunya penyusunan standar kompetensi teknis secara menyeluruh untuk semua level jabatan, hal ini dapat dilakukan dengan koordinasi dengan instansi teknis terkait.
3. Perlunya penyusunan data kesenjangan kinerja dan data kesenjangan kompetensi dengan metode yang disesuaikan berdasarkan kebutuhan organisasi.
4. Perlunya legalisasi atas dokumen *roadmap* yang telah disusun, hal ini untuk memperkuat komitmen KDPDPTT dalam mengimplementasikan kebijakan pedoman pengembangan kompetensi ASN.
5. Perlunya tindak lanjut pembangunan aplikasi pengembangan kompetensi ASN di lingkungan KDPDPTT berbasis jaringan (*online*) yang terintegrasi.

C. ADVOKASI PENYUSUNAN *ROADMAP* PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN PADA PEMERINTAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU

a. Profil

Provinsi Kepulauan Riau memiliki luas wilayah 10 596.41 km² didiami penduduk sebanyak 2 028 169 jiwa, terdiri dari 838.856 jiwa, penduduk ini tersebar di 7 (Tujuh) Kabupaten/Kota yaitu Kabupaten Karimun, Kabupaten Bintan, Kabupaten Natuna, Kabupaten Lingga, Kabupaten Kepulauan Anambas, Kota Batam, dan Kabupaten Tanjung Pinang.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan di Provinsi Kepulauan Riau , Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau mencanangkan visi “Terwujudnya Kepulauan Riau sebagai Bunda Tanah Melayu yang Sejahtera, Berakhlak Mulia, Ramah Lingkungan dan Unggul di Bidang Maritim”. Adapun untuk mendukung visi tersebut, maka ditetapkan misi sebagai berikut:

1. Mengembangkan perikehidupan masyarakat yang agamis, demokratis, berkeadilan, tertib, rukun dan aman di bawah payung budaya Melayu;
2. Meningkatkan Daya Saing Ekonomi Melalui Pengembangan Infrastruktur Berkualitas dan Merata Serta Meningkatkan Keterhubungan Antar Kabupaten/Kota;
3. Meningkatkan Kualitas Pendidikan, Ketrampilan dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia Sehingga Memiliki Daya Saing Tinggi;
4. Meningkatkan Derajat Kesehatan, Kesetaraan Gender, Penanganan Kemiskinan dan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
5. Meneruskan Pengembangan Ekonomi Berbasis Maritim, Pariwisata, Pertanian Untuk Mendukung Percepatan Pertumbuhan Ekonomi dan Mengurangi Kesenjangan Antar Wilayah Serta Meningkatkan Ketahanan Pangan;
6. Meningkatkan Iklim Ekonomi Kondusif Bagi Kegiatan Penanaman Modal (investasi) dan Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
7. Meneruskan Pengembangan Ekonomi Berbasis Industri dan Perdagangan Dengan Memanfaatkan Bahan Baku Lokal;
8. Meningkatkan Daya Dukung, Kualitas dan Kelestarian Lingkungan Hidup;
9. Mengembangkan Tata Kelola Pemerintahan yang Bersih, Akuntabel, Aparatur Birokrasi yang Profesional, Disiplin Dengan Etos Kerja Tinggi Serta Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang Berkualitas.

Selanjutnya, terkait pengelolaan kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia yang merupakan unsur penunjang Urusan Pemerintahan dibidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan yang menjadi kewenangan daerah.

Untuk dapat mewujudkan visi dan misi sebagaimana dikemukakan sebelumnya, maka Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau perlu didukung oleh kapasitas SDM aparatur yang profesional dan kompeten dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hal ini disadari bahwa SDM aparatur merupakan modal paling penting dalam organisasi sehingga perlu dikelola secara baik. Adapun terkait data pegawai, per Desember 2017, jumlah pegawai di lingkungan Pemkab Banyuwangi adalah sebanyak 28.219 orang (BKN, 2016).

Dalam rangka peningkatan kualitas SDM di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau maka diperlukan program pengembangan kompetensi. Hal ini penting,

mengingat birokrasi sebagai motor penggerak pembangunan dan penyelenggara pelayanan publik harus dapat menghadirkan kesejahteraan bagi masyarakatnya. Pengembangan kompetensi yang dilakukan harus dapat meningkatkan kompetensi SDM aparatur yang akhirnya mampu mendongkrak kinerja organisasi melalui pelayanan publik yang berkualitas.

Disadari bahwa program pengembangan kompetensi menjadi hal yang penting dan mutlak dilakukan. Diperlukan suatu perencanaan yang jelas dan terarah dalam pengembangan kompetensi SDM aparatur. Untuk itu, melalui penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi, diharapkan dapat memberikan arahan dan panduan yang jelas dalam rangka mempercepat implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau secara kontekstual dan efektif.

b. Pelaksanaan Advokasi

Pelaksanaan kegiatan advokasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dilakukan melalui metode *workshop* dalam 2 (dua) sesi tahap, yaitu paparan dan diskusi draft Pedoman pengembangan kompetensi ASN dan praktik penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN. Kegiatan tersebut dilaksanakan pada tanggal 28-29 Agustus 2017. Bertempat di Kantor BKSDM Kepulauan Riau. Kegiatan *workshop* ini dihadiri oleh peserta yang terdiri dari perwakilan pengelola kepegawaian pada masing-masing SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Kegiatan *workshop* ini dipimpin oleh Kepala BKSDM Provinsi Kepulauan Riau.

Dalam *workshop* ini diawali dengan pemaparan mengenai rancangan pedoman pengembangan kompetensi ASN serta pentingnya organisasi untuk melakukan pengembangan kompetensi ASN. Pemaparan terkait pedoman ini juga mencakup teknis pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan sampai pada evaluasi.

Selanjutnya, peserta diminta melakukan identifikasi kesiapan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi, identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan/ ancaman dalam melaksanakan pengembangan kompetensi ASN dan perumusan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Mekanisme pelaksanaannya dilakukan pembagian kelompok untuk membahas ketiga hal yang telah disebutkan di atas. Tim LAN dalam hal ini hanya bertindak sebagai fasilitator.

Gambar 4.7 *Workshop* Penyusunan *Roadmap* Pengembangan Kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau



Setelah pembahasan pada sesi kelompok, selanjutnya dilakukan pembahasan pleno. Dalam sesi ini dilakukan pemaparan terkait hasil diskusi kelompok untuk selanjutnya dilakukan pembahasan dan penyepakatan secara bersama-sama rumusan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

Dari sesi pleno ini akhirnya telah dihasilkan rancangan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau untuk diajukan dan dibahas lebih lanjut pada level yang lebih tinggi. Tim LAN kemudian merumuskan hasil *workshop* secara keseluruhan termasuk didalamnya rancangan *roadmap* sebagaimana dimaksud untuk dilaporkan pada jajaran BKDSDM Provinsi Kepulauan Riau.

Pada tanggal 29 Agustus 2017, Tim LAN melaporkan hasil *workshop* pada jajaran BKDSDM melalui mekanisme FGD. Dalam FGD ini agenda pembahasan meliputi pemaparan rancangan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Provinsi Kepulauan Riau, validasi jajaran BKPP dan rencana tindak lanjut rancangan *roadmap* pengembangan kompetensi yang telah disusun.

c. Hasil Pelaksanaan Advokasi

Dalam pelaksanaan kegiatan advokasi yang dilakukan di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau telah dihasilkan dokumen rancangan *Roadmap* Pengembangan Kompetensi ASN. Perumusan *roadmap* ini didahului oleh kegiatan identifikasi kesiapan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi serta identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan/ ancaman dalam melaksanakan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

1) Identifikasi Kesiapan Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi

berdasarkan hasil *workshop* yang dilakukan pada tanggal 28 Agustus 2017 telah teridentifikasi beberapa dokumen prasyarat yang belum terpenuhi seperti yang terlihat dalam tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9. Identifikasi Dokumen Prasyarat Pengembangan Kompetensi ASN Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau

No	Dokumen Prasyarat	Ketersediaan	Keterangan
1	Rencana Strategis atau RPJMD	√	
2	Standar Kompetensi Manajerial	X	Dalam Proses di Biro Organisasi
3	Standar Kompetensi Teknis	X	Dalam Proses di Biro Organisasi, OPD lain menunggu untuk direalisasikan
4	Standar Kompetensi Sosial Kultural	X	Tidak ada keterangan
5	Data Kesenjangan Kinerja	X	
6	Data Kesenjangan Kompetensi	X	Baru eselon II untuk SOTK lama
7	Profil Pegawai (jabatan, unit kerja, demografi (Usia, Pendidikan), riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti, posisi pegawai berdasarkan hasil pemetaan kinerja dan potensi (bagi instansi yang sudah memiliki))	√	
8	Anggaran	√	Ada tapi sangat terbatas

Berdasarkan hasil *workshop* yang dilakukan hasil kerjasama antara BKPSDM Provinsi Kepulauan Riau dan Lembaga Administrasi Negara, juga dihasilkan data bahwa tahapan-tahapan pengembangan kompetensi ASN yang diamanahkan oleh UU ASN dan

PP No 11 Tahun 2017 belum dilaksanakan dengan optimal. Kondisi tersebut dapat dilihat dalam tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Identifikasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN Per Tahapan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau

No	Tahapan	Pelaksanaan	Keterangan
1	Perencanaan		
	a. Inventarisasi Usulan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN	√	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam bentuk Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) terakhir 2012 2. AKD belum memiliki keterkaitan dengan anjab dan ABK
	b. Validasi usulan kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN	X	
	c. Penyusunan Dokumen Rencana Lima Tahunan Pengembangan Kompetensi ASN	X	
	d. Penyusunan Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi ASN	X	
2	Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN	√	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah sangat sedikit, 2. peserta pelatihannya terbatas, 3. peserta sering tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensinya 4. Diklat teknis fungsional sangat terbatas 5. Diklat kepemimpinan sudah terprogram
3	Evaluasi pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN	X	

Beberapa uraian di atas menjadi alasan bagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau untuk menyusun *Roadmap* pengembangan kompetensi ASN. Tujuan dari penyusunan dokumen *Roadmap* ini agar menjadi panduan utama dalam rangka mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Harapannya, implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dapat berjalan secara efektif dan efisien.

2) Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Tantangan/ Ancaman dalam Melaksanakan Pengembangan Kompetensi ASN

Hasil identifikasi menunjukkan bahwa ada beberapa kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Hal tersebut tertuang dalam tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11 Analisis Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Tantangan/ Ancaman dalam Melaksanakan Pengembangan Kompetensi ASN

Kekuatan	Kelemahan
1. Potensi daerah dari 0-12 mil memiliki sumberdaya yang besar	1. Belum ada infrastruktur
2. Berbatasan dengan Negara tetangga	2. Anggaran pelatihan terbatas
3. Sebagian SDM sudah berkompeten	3. Lembaga Sertifikasi Profesi belum terbentuk
4. Adanya regulasi atau peraturan perundang-undangan	4. Keterbatasan sebagian pegawai dalam pengembangan kompetensi ASN
5. Dukungan pimpinan	5. Adanya ego sektoral
6. Tersedianya anggaran meskipun kecil	6. Belum tersedianya Anjab dan ABK
7. Motivasi pegawai besar	7. Terbatasnya sarana dan prasarana
8. Tertuangnya program pengembangan kompetensi ASN dalam RPJMD	8. Tidak ada data kesenjangan kompetensi
9. Adanya UU ASN	9. Komitmen kepala daerah untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi
Peluang	Tantangan/ Ancaman
1. Berkoordinasi dengan Pusat dan Lembaga Administrasi Negara dan Pihak-pihak lainnya	1. Persaingan dengan MEA
2. Kerjasama dengan instansi vertikal	2. Rotasi pegawai yang tidak terukur
3. Kawasan strategis	3. Adanya perubahan regulasi
4. Adanya kerjasama dengan pemerintah luar negeri	4. Terbatasnya lembaga pengembangan kompetensi yang terakreditasi
5. Fasilitasi dan advokasi dari kementerian dan lembaga	5. Sistem politik
	6. Rendahnya penilaian kompetensi

3) *Roadmap* Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau

Berdasarkan hasil inventarisasi dokumen prasyarat, tahapan pengembangan kompetensi ASN, serta analisis kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN, maka dirumuskan *roadmap* dalam gambar 4.8 berikut:

Gambar 4.8 Roadmap Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN di Pemerintah Provinsi Riau



Secara lebih rinci, *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Kepulauan Riau dapat dilihat dalam tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12 Milestone Pengembangan Kompetensi ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau

NO	Tahun Pelaksanaan	Kegiatan	Strategi Pelaksanaan	PIC
1	Triwulan IV Tahun 2017	Pembentukan Tim Sosialisasi	Menyusun tim lintas SKPD	BKPSDM
		Sosialisasi pengembangan kompetensi pegawai pada masing-masing SKPD	Pelaksanaan sosialisasi dengan mengundang SKPD atau rapat koordinasi lintas SKPD	BKPSDM
2	Triwulan I Tahun 2018	Penyempurnaan Standar Kompetensi Manajerial sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku	- Pelaksanaan rapat koordinasi dengan masing-masing SKPD - Koordinasi dengan KemenpanRB	Bagian Organisasi
		Penyusunan Standar Kompetensi Teknis sesuai dengan peraturan perundangan yang	- Pelaksanaan rapat koordinasi dengan masing-masing SKPD - Pelaksanaan	Bagian Organisasi

		berlaku	koordinasi dengan Pemerintah Provinsi dan Instansi pembina teknis (menunggu penetapan SKT dari instansi pembina teknis)	
		Penyusunan Standar Kompetensi Sosial Kultural sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku	- Pelaksanaan rapat koordinasi dengan masing-masing SKPD - Koordinasi dengan KemenpanRB	Bagian Organisasi
3	Triwulan II Tahun 2018	Merumuskan data kesenjangan kompetensi pegawai (manajerial, teknis dan sosial kultural)	- Identifikasi kesenjangan dan kebutuhan pengembangan kompetensi dengan melibatkan pimpinan atau atasan langsung pegawai (komunikasi dua arah) - Pemanfaatan data Anjab, ABK dan AKD	BKPSDM
		Merumuskan data kesenjangan kinerja pegawai	Pemanfaatan data dari sistem aplikasi kinerja	BKPSDM
4	Triwulan III Tahun 2018	Inventarisasi Usulan kebutuhan pengembangan kompetensi oleh masing-masing SKPD	Sosialisasi dan koordinasi antara pengelola kepegawaian dengan atasan langsung pada masing-masing SKPD	BKPSDM dan pengelola kepegawaian pada masing-masing SKPD
		Identifikasi Usulan kebutuhan pengembangan kompetensi oleh masing-masing SKPD yang kemudian diusulkan kepada BKPP untuk dilakukan validasi	Sosialisasi dan koordinasi pada masing-masing SKPD	BKPSDM dan pengelola kepegawaian pada masing-masing SKPD
5	Triwulan IV Tahun 2018	Penyusunan dan penetapan dokumen rencana lima tahunan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Provinsi Kepulauan Riau	Koordinasi dengan LAN	BKPSDM dan PPK Provinsi Kepulauan Riau
		Penyusunan dan penetapan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Provinsi Kepulauan Riau	Koordinasi dengan LAN	BKPSDM dan PPK Provinsi Kepulauan Riau
		Penyampaian rencana tahunan pengembangan kompetensi ASN ke LAN	Koordinasi dengan LAN	BKPSDM
6	Triwulan I – IV	Pelaksanaan	- Pendidikan dan	BKPSDM dan Penyelenggara

	Tahun 2019	pengembangan kompetensi ASN berdasarkan rencana tahunan yang telah ditetapkan	Pelatihan (klasikal dan non klasikal) - Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi dilakukan: a) Mandiri oleh internal instansi Pemerintah; b) Bersama dengan instansi pemerintah lain yang terakreditasi; c) Bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen	pengembangan kompetensi
--	-------------------	---	--	-------------------------

d. Kesimpulan Hasil Pelaksanaan Advokasi

Berdasarkan temuan-temuan pada proses advokasi penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau masih belum siap dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi ASN. Hal tersebut terlihat dari prasyarat yang belum bisa terpenuhi khususnya standar kompetensi jabatan. Maka tidak mengherankan apabila praktik pengembangan kompetensi belum sesuai dengan kebijakan pengembangan kompetensi saat ini.

Beberapa permasalahan menarik didapatkan selama proses advokasi di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Dari sisi kelembagaan, fungsi pengelolaan kepegawaian dan pengembangan kompetensi pegawai dilakukan oleh satu instansi yaitu Badan Kepegawaian dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Hal tersebut yang oleh beberapa peserta *workshop* dianggap sebagai penyebab tidak efisiennya proses pengembangan Kompetensi ASN di instansi tersebut.

Dari segi SDM, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau belum memiliki pejabat *assessor* yang perannya sangat sentral khususnya dalam proses identifikasi kesenjangan kompetensi pegawai. Fakta menarik juga didapatkan bahwa pada saat ini Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau juga masih dibingungkan dengan munculnya Kompetensi Pemerintahan yang termaktub dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah.

Terumuskannya *roadmap* implementasi kebijakan pengembangan kompetensi tersebut menjadi *panacea* dari permasalahan yang dihadapi. Namun, dalam rangka

percepatan *roadmap* tersebut ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau Yaitu:

1. Diperlukan dukungan penuh oleh Kepala Daerah dan Para JPT di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka mewujudkan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN. Wujud dari komitmen tersebut adalah terkait legalisasi *roadmap* tersebut baik itu melalui Peraturan Gubernur, atau keputusan Gubernur ;
2. Diperlukan kerjasama antar SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka mewujudkan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN;
3. Rekrutmen pejabat *assessor* harus menjadi perhatian serius dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau;
4. Kajian terhadap kelembagaan organisasi BKPSDM perlu untuk dilakukan apakah fungsi pengelolaan kepegawaian dan pengembangan kompetensi disatukan dalam satu SKPD atau terpisah.

D. ADVOKASI PENYUSUNAN *ROADMAP* PENGEMBANGAN KOMPETENSI PADA PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI

a. Profil

Kabupaten Banyuwangi adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Timur, Indonesia dengan ibu kotanya adalah Kota Banyuwangi. Kabupaten Banyuwangi dengan luas wilayah 5.782,50 km² didiami penduduk sebanyak 1.668.438 jiwa, terdiri dari 838.856 jiwa laki-laki dan 829.582 jiwa perempuan, penduduk ini tersebar di 24 Kecamatan yaitu Kecamatan Pesanggaran, Bangurejo, Purwoharjo, Tegaldelimo, Muncar, Cluring, Gambiran, Srono, Genteng, Glenmore, Kalibaru, Singojuruh, Rogojampi, Kabat, Glagah, Banyuwangi, Giri, Wongsorjo, Songgon, Sempu, Kalipuro, Siliragung, Tegalsari, Licin.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Banyuwangi, Pemerintah Kabupaten Banyuwangi mencanangkan visi “Terwujudnya masyarakat banyuwangi yang mandiri, sejahtera dan berakhlak mulia melalui peningkatan perekonomian dan kualitas sumber daya manusia”. Adapun untuk mendukung visi tersebut, maka ditetapkan misi sebagai berikut:

1. Mewujudkan pemerintahan yang efektif, bersih dan demokratis melalui penyelenggaraan pemerintahan yang profesional, aspiratif, partisipatif dan transparan;
2. Meningkatkan kebersamaan dan kerjasama antara pemerintah, pelaku usaha dan kelompok-kelompok masyarakat untuk mempercepat peningkatan kesejahteraan masyarakat;
3. Membangun kemandirian ekonomi dan kesejahteraan masyarakat dengan mengoptimalkan sumberdaya daerah yang berpijak pada pemberdayaan masyarakat, berkelanjutan, dan aspek kelestarian lingkungan;
4. Meningkatkan sumber-sumber pendanaan dan ketepatan alokasi investasi pembangunan melalui penciptaan iklim yang kondusif untuk pengembangan usaha dan penciptaan lapangan kerja;
5. Mengoptimalkan ketepatan alokasi dan distribusi sumber-sumber daerah, khususnya APBD, untuk peningkatan kesejahteraan rakyat;
6. Meningkatkan kecerdasan dan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang beriman dan bertaqwa kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa;
7. Meningkatkan kualitas pelayanan bidang kesehatan, pendidikan dan sosial dasar lainnya dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kearifan lokal.
8. Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana publik dengan memperhatikan kelestarian lingkungan;
9. Mendorong terciptanya ketentraman dan ketertiban dalam kehidupan bernegara, berbangsa dan bermasyarakat melalui pembuatan peraturan daerah, penegakan peraturan dan pelaksanaan hukum yang berkeadilan.

Selanjutnya, terkait pengelolaan kepegawaian di lingkungan Pemkab Banyuwangi dilakukan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) yang merupakan unsur penunjang Urusan Pemerintahan dibidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan yang menjadi kewenangan daerah. BKPP Kabupaten Banyuwangi dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan kebijakan teknis dibidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan;
2. Pengkoordinasian penyusunan kebijakan dibidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan;

3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan;
4. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya

Untuk dapat mewujudkan visi dan misi sebagaimana dikemukakan sebelumnya, maka Pemkab Banyuwangi perlu didukung oleh kapasitas SDM aparatur yang profesional dan kompeten dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hal ini disadari bahwa SDM aparatur merupakan modal paling penting dalam organisasi sehingga perlu dikelola secara baik.

Kabupaten Banyuwangi merupakan salah satu daerah dengan pengelolaan kepegawaian terbaik di Indonesia, hal ini dibuktikan dengan terpilihnya Kabupaten Banyuwangi sebagai kabupaten terbaik dalam pengelolaan kepegawaian yang ditetapkan oleh BKN pada Mei 2017. Pemkab Banyuwangi memaksimalkan pelayanan kepegawaian dengan memanfaatkan teknologi informasi (TI). Salah satunya adalah Sistem Manajemen Kepegawaian (SIMPEG), aplikasi *database* induk pegawai yang meliputi riwayat pendidikan, keluarga, gaji, diklat, dan sebagainya.

Adapun terkait data pegawai, per 9 November 2017, jumlah pegawai di lingkungan Pemkab Banyuwangi adalah sebanyak 10925 orang dengan komposisi 6099 berjenis kelamin laki-laki dan 4826 berjenis kelamin perempuan. Sementara terkait komposisi SDM di lingkungan Pemkab Banyuwangi berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Komposisi SDM Pemerintah Kabupaten Banyuwangi berdasarkan Latar Belakang Pendidikan (per November 2017)

Pendidikan	S3	S2	Spesialis	S1	D4	D3	D2	D1	SMA	SMP	SD
Jumlah	4	215	27	6732	47	684	438	130	2353	199	96

Sumber: Pemkab Banyuwangi, 2017.

Dukungan kuantitas yang ada di Pemkab Banyuwangi perlu dibarengi oleh dukungan kualitasnya. Dalam rangka peningkatan kualitas SDM di lingkungan Pemkab Banyuwangi, maka diperlukan program pengembangan kompetensi. Hal ini penting, mengingat birokrasi sebagai motor penggerak pembangunan dan penyelenggara pelayanan publik harus dapat menghadirkan kesejahteraan bagi masyarakatnya. Pengembangan kompetensi yang dilakukan harus dapat meningkatkan kompetensi

SDM aparatur yang akhirnya mampu mendongkrak kinerja organisasi melalui pelayanan publik yang berkualitas.

Disadari bahwa program pengembangan kompetensi menjadi hal yang penting dan mutlak dilakukan. Diperlukan suatu perencanaan yang jelas dan terarah dalam pengembangan kompetensi SDM aparatur. Untuk itu, melalui penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi, diharapkan dapat memberikan arahan dan panduan yang jelas dalam rangka mempercepat implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi secara kontekstual dan efektif.

b. Pelaksanaan Advokasi

Pelaksanaan kegiatan advokasi di lingkungan Pemkab Banyuwangi dilakukan dalam 2 (dua) tahap, yaitu tahap validasi perencanaan pengembangan kompetensi ASN dan tahap perumusan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi.

Pada tahap pertama, Tim LAN melakukan validasi perencanaan pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Banyuwangi pada tanggal 24 Maret 2017. Metode yang dilakukan adalah melalui *desk study*, yaitu dengan mempelajari bahan-bahan literatur, kebijakan pengembangan kompetensi ASN serta data kepegawaian di lingkungan Pemkab Banyuwangi. Dalam advokasi sendiri dilakukan melalui pemaparan rumusan perencanaan pada pedoman pengembangan kompetensi ASN yang disusun LAN. Paparan ini dilakukan dihadapan jajaran BKPP Kabupaten Banyuwangi sebagai aktor utama dalam pengelolaan kepegawaian di lingkungan Pemkab Banyuwangi.

Secara umum, jajaran Pemkab Banyuwangi mengapresiasi rancangan Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN yang telah dirumuskan LAN. Mereka beranggapan bahwa dengan pedoman yang ada akan memberikan arahan dan panduan yang jelas bagi Pemkab Banyuwangi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN. Apalagi pengembangan kompetensi ASN menjadi mandat UU ASN yang harus diimplementasikan dengan baik oleh organisasi agar pemenuhan minimal 20 jp pertahun bagi setiap pegawai dapat direalisasikan.

Pada saat pemaparan instrumen perencanaan pengembangan kompetensi ASN dimana sebelum tahapan inventarisasi kebutuhan harus telah terpenuhi beberapa dokumen, diantaranya Standar kompetensi Pegawai dan telah diketahui bahwa sebenarnya Pemerintah Kabupaten Banyuwangi telah memiliki Standard kompetensi

untuk struktur Organisasi yang lama. Namun dengan munculnya PP 18 Tahun 2016 tentang OPD maka ditetapkan struktur organisasi yang baru sehingga tugas dan fungsi juga berbeda. Maka dari itu, dalam rangka penyusunan Perencanaan Pengembangan Kompetensi PNS di Kabupaten Banyuwangi akan ditetapkan standar kompetensi jabatan yang baru. Hal ini akan diawali dengan pembaharuan serta penetapan Anjab dan ABK yang baru.

Gambar 4. 9 Pemaparan Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN kepada Jajaran BKPP Kabupaten Banyuwangi



Selain itu, diperoleh gambaran bahwa manajemen kepegawaian di lingkungan Pemkab Banyuwangi sudah berjalan dengan baik dan inovatif. Pemkab Banyuwangi telah berhasil melakukan transformasi manajemen kepegawaian dari sebelumnya bersifat manual menjadi berbasis *online*. Beberapa diantaranya adalah menerapkan Sistem Manajemen Kepegawaian (SIMPEG), adanya aplikasi SINETRON (Sistem Informasi dokumentasi elektronik) yang merupakan sistem aplikasi *database* terpusat meliputi riwayat pendidikan, riwayat pangkat, riwayat keluarga, riwayat gaji, riwayat diklat dsb. dapat digunakan untuk memproses gaji berkala, kenaikan pangkat, pensiun, daftar urut kepangkatan, statistik pegawai dsb.

Beberapa gambaran ini menunjukkan bahwa Pemkab Banyuwangi secara infrastruktur dan *political will* telah cukup siap dalam implementasi pedoman

pengembangan kompetensi ASN karena memang pengelolaan pegawainya telah berjalan baik.

Selanjutnya, pada tahap kedua, dilakukan perumusan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi pada tanggal 29-30 Agustus 2017. Tim mengawali tahap ini dengan mempelajari kembali literatur, dokumen kebijakan maupun data-data kepegawaian di lingkungan Pemkab Banyuwangi. Hal ini untuk memperkuat pengetahuan Tim sehingga dapat memfasilitasi perumusan *roadmap* secara lebih baik dan kontekstual.

Selanjutnya dilakukan kegiatan inti dari tahap kedua, yaitu pelaksanaan *workshop* penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN. Kegiatan ini dilaksanakan pada tanggal 29 Agustus 2017 bertempat di Kantor BKPP Kabupaten Banyuwangi. Kegiatan *workshop* ini dihadiri oleh 31 peserta yang terdiri dari perwakilan pengelola kepegawaian pada masing-masing SKPD di lingkungan Pemkab Banyuwangi. Kegiatan *workshop* ini dipimpin oleh Kepala Bidang Diklat BKPP Kabupaten Banyuwangi.

Dalam *workshop* ini diawali dengan pemaparan mengenai rancangan pedoman pengembangan kompetensi ASN serta pentingnya organisasi untuk melakukan pengembangan kompetensi ASN. Pemaparan terkait pedoman ini juga mencakup teknis pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan sampai pada evaluasi.

Selanjutnya, peserta diminta melakukan identifikasi kesiapan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi, identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan/ ancaman dalam melaksanakan pengembangan kompetensi ASN dan perumusan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi. Mekanisme pelaksanaannya dilakukan pembagian kelompok untuk membahas ketiga hal yang telah disebutkan di atas. Tim LAN dalam hal ini hanya bertindak sebagai fasilitator.

Gambar 4.10 *Workshop* Penyusunan *Roadmap* Pengembangan Kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi



Setelah pembahasan pada sesi kelompok, selanjutnya dilakukan pembahasan pleno. Dalam sesi ini dilakukan pemaparan terkait hasil diskusi kelompok untuk selanjutnya dilakukan pembahasan dan penyepakatan secara bersama-sama rumusan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi.

Dari sesi pleno ini akhirnya telah dihasilkan rancangan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi untuk diajukan dan dibahas lebih lanjut pada level yang lebih tinggi. Tim LAN kemudian merumuskan hasil *workshop* secara keseluruhan termasuk didalamnya rancangan *roadmap* sebagaimana dimaksud untuk dilaporkan pada jajaran BKPP Kabupaten Banyuwangi.

Pada tanggal 30 Agustus 2017, Tim LAN melaporkan hasil *workshop* pada jajaran BKPP Kabupaten Banyuwangi melalui mekanisme FGD. Dalam FGD ini agenda pembahasan meliputi pemaparan rancangan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Kabupaten Banyuwangi, validasi jajaran BKPP dan rencana tindak lanjut rancangan *roadmap* pengembangan kompetensi yang telah disusun.

Gambar 4.11 Pemaparan Hasil Penyusunan *Roadmap* Pengembangan Kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi



Setelah dilakukan validasi, maka selanjutnya dilakukan penandatanganan Rancangan Dokumen *Roadmap* Pengembangan Kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi. Penandatanganan ini dilakukan oleh LAN yang diwakili Kepala Bagian Administrasi Pusat Kajian Reformasi Administrasi dengan BKPP yang diwakili Kepala Bidang Diklat BKPP Pemkab Banyuwangi. Penandatanganan dokumen ini sebagai bentuk akuntabilitas bagi LAN dan sebagai wujud komitmen dari pihak Pemkab Banyuwangi untuk dapat menindaklanjuti hasil advokasi yang telah dilakukan LAN.

c. Hasil Pelaksanaan Advokasi

Dalam pelaksanaan kegiatan advokasi yang dilakukan di Pemkab Banyuwangi, telah dihasilkan dokumen rancangan *Roadmap* Pengembangan Kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi. Perumusan *roadmap* ini didahului oleh kegiatan identifikasi kesiapan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi serta identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan/ ancaman dalam melaksanakan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi.

a) Identifikasi Kesiapan Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi

Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara terhadap UU ASN dan PP No 11 Tahun 2017, ada beberapa prasyarat yang harus

dipenuhi sebelum melaksanakan pengembangan kompetensi ASN diantaranya: 1. Dokumen RPJMD, 2. Dokumen standar kompetensi manajerial, sosial-kultural, serta teknis, 3. Dokumen hasil analisis kesenjangan kompetensi (manajerial, sosial-kultural, dan teknis), 4. Dokumen hasil analisis kesenjangan kinerja, serta 5. Profil pegawai, 6. Ketersediaan anggaran. Beberapa prasyarat tersebut tertuang dalam draft pedoman pengembangan kompetensi ASN yang disusun oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Namun demikian, berdasarkan hasil *workshop* yang dilakukan pada tanggal 29 Agustus 2017 telah teridentifikasi beberapa dokumen prasyarat yang belum terpenuhi seperti yang terlihat dalam tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14 Identifikasi Dokumen Prasyarat Pengembangan Kompetensi ASN

No	Dokumen Prasyarat	Ketersediaan	Keterangan
1	Rencana Strategis atau RPJMD	Tersedia	
2	Standar Kompetensi Manajerial	Belum tersedia	<ul style="list-style-type: none"> Standar kompetensi manajerial terakhir disusun tahun 2011, namun apabila mengacu pada peraturan yang baru belum ada
3	Standar Kompetensi Teknis	Belum Tersedia	<ul style="list-style-type: none"> SKT tingkat Kabupaten belum pernah diadakan, yang ada adalah di tingkat pusat
4	Standar Kompetensi Sosial Kultural	Belum tersedia	<ul style="list-style-type: none"> Menunggu kebijakan Pusat (Belum ditetapkannya peraturan tentang standar kompetensi sosial kultural)
5	Data Kesenjangan Kinerja	Tersedia	
6	Data Kesenjangan Kompetensi	Tersedia	<ul style="list-style-type: none"> Berdasarkan ABK dan Anjab dan AKD Tahun 2011 sudah dilakukan ke seluruh pegawai, namun dengan adanya peraturan yang baru, tahun ini baru mencapai sekitar 80% dari total jumlah pegawai
7	Profil Pegawai (jabatan, unit kerja, demografi (Usia, Pendidikan), riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti, posisi	Tersedia	

	pegawai berdasarkan hasil pemetaan kinerja dan potensi (bagi instansi yang sudah memiliki)		
8	Anggaran	Tersedia	

Selanjutnya, berdasarkan hasil *workshop*, juga dihasilkan data bahwa tahapan-tahapan pengembangan kompetensi ASN yang diamanahkan oleh UU ASN dan PP No 11 Tahun 2017 belum dilaksanakan dengan optimal. Kondisi tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.15 Identifikasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN Per-Tahapan

No	Tahapan	Pelaksanaan	Keterangan
1	Perencanaan		
	a. Inventarisasi Usulan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN	Telah dilaksanakan	<ul style="list-style-type: none"> Melalui Anjab, ABK dan AKD
	b. Validasi usulan kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN	Belum dilaksanakan	<ul style="list-style-type: none"> Data sudah dikirim ke BKPP, untuk selanjutnya akan dilakukan proses validasi
	c. Penyusunan Dokumen Rencana Lima Tahunan Pengembangan Kompetensi ASN	Belum dilaksanakan	
	d. Penyusunan Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi ASN	Belum dilaksanakan	
2	Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN	Telah dilaksanakan	<ul style="list-style-type: none"> Baru berdasarkan Anjab, ABK dan AKD Belum didasarkan pada analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja pegawai
3	Evaluasi pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN	Telah dilaksanakan	<ul style="list-style-type: none"> Evaluasi kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan Evaluasi kesesuaian antara kebutuhan pengembangan kompetensi dengan pemenuhan <i>gap</i> kompetensi

Beberapa uraian di atas menjadi alasan bagi Pemerintah Kabupaten Banyuwangi untuk menyusun *Roadmap* pengembangan kompetensi ASN. Tujuan dari penyusunan dokumen *Roadmap* ini agar menjadi panduan utama dalam rangka mempersiapkan dan mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi.

b) Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Tantangan/ Ancaman dalam Melaksanakan Pengembangan Kompetensi ASN

Hasil identifikasi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada beberapa kekuatan, kelemahan, peluang, serta tantangan atau ancaman dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Hal tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 16 Analisis Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Tantangan/ Ancaman dalam Melaksanakan Pengembangan Kompetensi ASN

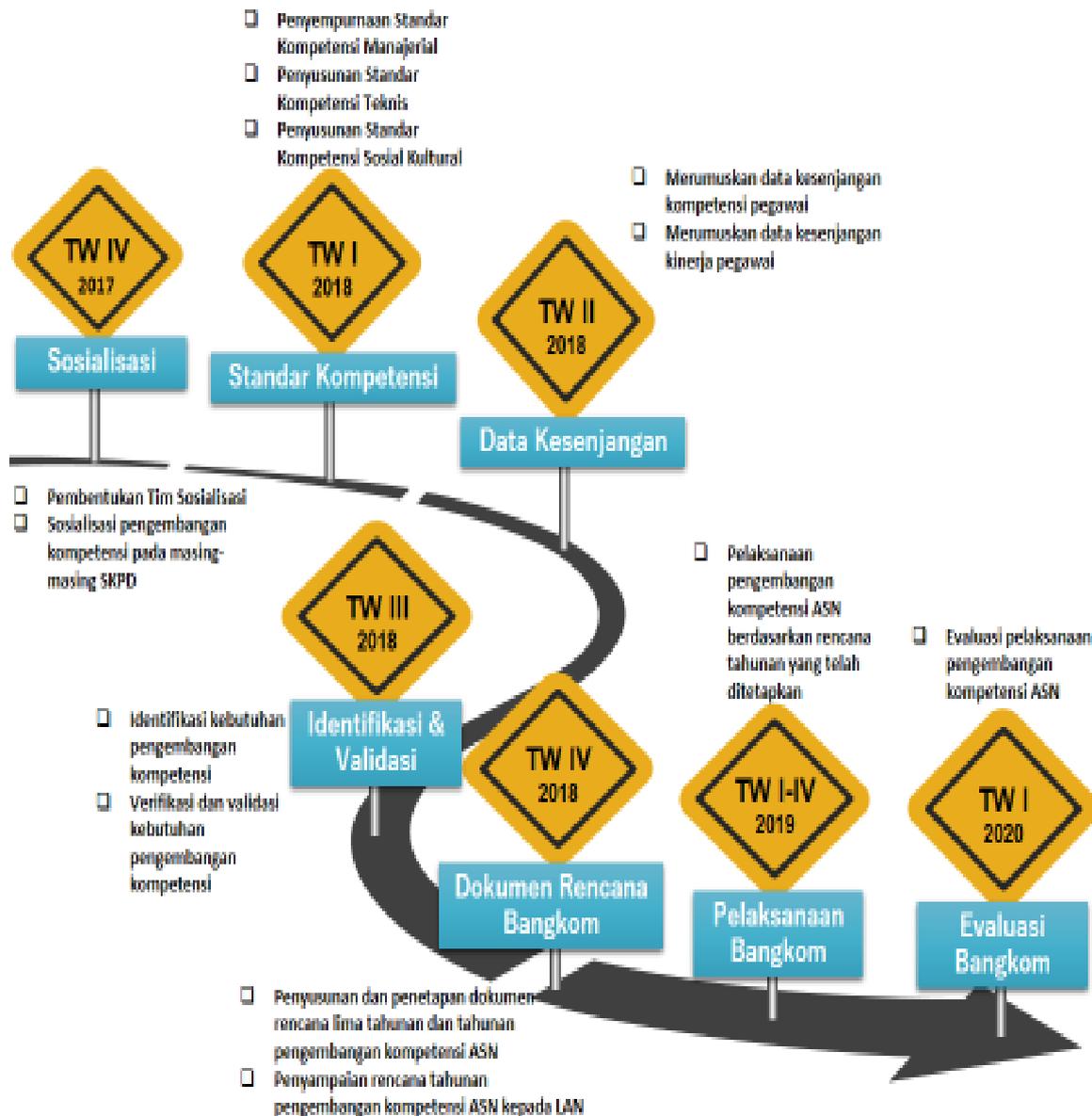
Kekuatan	Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Latar belakang tingkat pendidikan SDM aparatur yang relatif tinggi 2. Tersedianya SDM Aparatur yang memadai 3. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai 4. Tersedianya anggaran yang memadai 5. Budaya kerja yang kondusif 6. Kepemimpinan yang baik 7. Semangat untuk meningkatkan kualitas SDM ASN 8. Semangat berkompetisi untuk menjadi lebih baik 9. Adanya SDM aparatur yang memiliki keragaman budaya sehingga dapat melihat dan menganalisa sebuah permasalahan dari multi perspektif 10. Jenjang kepangkatan sudah memenuhi syarat 11. Mental PNS yang berorientasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketidaksesuaian kompetensi SDM aparatur dengan pekerjaannya 2. Bervariasinya latar belakang tingkat pendidikan, sehingga pemahaman mengenai program pengembangan kompetensi cenderung beragam 3. Kompetensi SDM aparatur terkait pengembangan kompetensi masih rendah 4. Distribusi SDM aparatur yang tidak merata 5. Keragaman budaya terkadang membuat orang untuk bermental konservatif dan sulit untuk diajak maju 6. Kurangnya kepedulian, semangat kebersamaan dan <i>teamwork (silo mentality)</i>

mengabdikan	
Peluang	Tantangan/ Ancaman
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan atau pengembangan kompetensi 2. Bantuan anggaran dari pihak ketiga 3. Adanya regulasi Permenpan No 25 tahun 2016 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah. 4. Pengembangan kompetensi SDM menjadi prioritas 5. Dukungan teknologi informasi untuk mempercepat proses kerja dan koordinasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesempatan dan frekuensi pelatihan yang masih belum memadai 2. Pengalihan atau alokasi anggaran pada program prioritas lainnya 3. Perubahan regulasi atau peraturan 4. Inkonsistensi kebijakan (faktor politis) 5. Tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik

c) *Roadmap* Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN di Lingkungan Pemkab Banyuwangi

Berdasarkan hasil inventarisasi dokumen prasyarat, tahapan pengembangan kompetensi ASN, serta analisis kekuatan, kelemahan, peluang, serta tantangan atau ancaman dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN, maka dirumuskan *roadmap* sebagaimana tertuang dalam gambar berikut.

Gambar 4.12 *Roadmap* Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi



Secara lebih rinci, *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4 .17 *Milestone* Pengembangan Kompetensi ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi

NO	Tahun Pelaksanaan	Kegiatan	Strategi Pelaksanaan	PIC
1	Triwulan IV Tahun 2017	Pembentukan Tim Sosialisasi	Menyusun tim lintas SKPD	BKPP

		Sosialisasi pengembangan kompetensi pegawai pada masing-masing SKPD	Pelaksanaan sosialisasi dengan mengundang SKPD atau rapat koordinasi lintas SKPD	BKPP
2	Triwulan I Tahun 2018	Penyempurnaan Standar Kompetensi Manajerial sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan rapat koordinasi dengan masing-masing SKPD - Koordinasi dengan KemenpanRB 	Bagian Organisasi
		Penyusunan Standar Kompetensi Teknis sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan rapat koordinasi dengan masing-masing SKPD - Pelaksanaan koordinasi dengan Pemerintah Provinsi dan Instansi pembina teknis (menunggu penetapan SKT dari instansi pembina teknis) 	Bagian Organisasi
		Penyusunan Standar Kompetensi Sosial Kultural sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan rapat koordinasi dengan masing-masing SKPD - Koordinasi dengan KemenpanRB 	Bagian Organisasi
3	Triwulan II Tahun 2018	Merumuskan data kesenjangan kompetensi pegawai (manajerial, teknis dan sosial kultural)	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi kesenjangan dan kebutuhan pengembangan kompetensi dengan melibatkan pimpinan atau atasan langsung pegawai (komunikasi dua arah) - Pemanfaatan data Anjab, ABK dan AKD 	BKPP
		Merumuskan data kesenjangan kinerja pegawai	Pemanfaatan data dari sistem aplikasi kinerja	BKPP
4	Triwulan III	Identifikasi kebutuhan	Sosialisasi dan koordinasi	BKPP dan

	Tahun 2018	pengembangan kompetensi oleh masing-masing SKPD	antara pengelola kepegawaian dengan atasan langsung pada masing-masing SKPD	pengelola kepegawaian pada masing-masing SKPD
		Verifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi oleh masing-masing SKPD yang kemudian diusulkan kepada BKPP untuk dilakukan validasi	Sosialisasi dan koordinasi pada masing-masing SKPD	BKPP dan pengelola kepegawaian pada masing-masing SKPD
5	Triwulan IV Tahun 2018	Penyusunan dan penetapan dokumen rencana lima tahunan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi	Koordinasi dengan LAN	BKPP dan PPK Pemkab Banyuwangi
		Penyusunan dan penetapan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi	Koordinasi dengan LAN	BKPP dan PPK Pemkab Banyuwangi
		Penyampaian rencana tahunan pengembangan kompetensi ASN ke LAN	Koordinasi dengan LAN	BKPP
6	Triwulan I - IV Tahun 2019	Pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN berdasarkan rencana tahunan yang telah ditetapkan	<ul style="list-style-type: none"> - Pendidikan dan Pelatihan (klasikal dan non klasikal) - Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi dilakukan: a) Mandiri oleh internal instansi Pemerintah; b) Bersama dengan instansi pemerintah lain yang terakreditasi; c) Bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen 	BKPP dan Penyelenggara pengembangan kompetensi

7	Triwulan I Tahun 2020	Evaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN	- Pembentukan Tim Evaluasi Pengembangan Kompetensi	Tim evaluasi dan BKPP
---	------------------------------	--	--	-----------------------

d) Kesimpulan Advokasi pada Lokus

Dari hasil advokasi yang dilakukan di Pemkab Banyuwangi, diketahui bahwa Pemkab Banyuwangi sebenarnya merupakan salah satu daerah terbaik dalam pengelolaan kepegawaian di Indonesia. Hal ini ditandai dengan keberhasilan Pemkab Banyuwangi dalam merubah cara kerja pengelolaan kepegawaian yang manual menjadi berbasis jaringan (*online*).

Namun, dalam implementasi pengembangan kompetensi ASN yang ideal, masih terdapat beberapa prasyarat yang belum terpenuhi. Hal ini paling tidak dikarenakan oleh 2 (dua) faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Adapun faktor eksternal penyebab belum terpenuhinya prasyarat sama seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, yaitu belum adanya standar kompetensi sosial kultural karena memang belum terdapat kebijakan nasional yang mengatur hal ini. Sementara faktor internal antara lain adalah belum diperbaharunya standar kompetensi manajerial dan standar kompetensi teknis baru mengacu pada kebijakan pusat (belum disusun untuk level daerah).

Dapat disimpulkan bahwa pada Pemkab Banyuwangi sudah hampir siap dalam mengimplementasikan pengembangan kompetensi ASN yang ideal. Hal ini dikarenakan beberapa prasyarat sebenarnya sudah tersedia, namun perlu dilakukan pembaharuan agar sesuai dengan kondisi terkini (aktual). Selain itu, yang menarik dari Pemkab Banyuwangi adalah telah tersusun data kesenjangan kompetensi dan data kesenjangan kinerja walaupun harus terus diperbaharui, kedua hal ini merupakan aspek yang jarang dimiliki instansi pemerintah, khususnya di daerah.

Berkaitan dengan hal tersebut, terdapat beberapa saran untuk mempercepat kesiapan implemementasi kebijakan pengembangan kompetensi di lingkungan Pemkab Bayuwangi, antara lain:

1. Perlunya pembaharuan data atas prasyarat-prasyarat dalam pengembangan kompetensi ASN, seperti standar kompetensi manajerial dan standar kompetensi teknis yang disesuaikan dengan kondisi empiris;

2. Perlunya legalisasi atas dokumen *roadmap* yang telah disusun, hal ini untuk memperkuat komitmen Pemkab Banyuwangi dalam mengimplementasikan kebijakan pedoman pengembangan kompetensi ASN;
3. Perlunya konsolidasi diantara SKPD yang dimotori oleh BKPP Kabupaten Banyuwangi terkait penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang berbasis pada rumusan Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN dari LAN;
4. Perlunya pengintegrasian sistem informasi pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemkab Banyuwangi yang memuat informasi sesuai dengan rumusan Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN dari LAN, misalnya informasi mengenai rencana pengembangan kompetensi ASN tahunan.

A. KESIMPULAN

Perencanaan pengembangan kompetensi ASN merupakan salah satu langkah nyata dari suatu instansi untuk memenuhi hak pegawai serta sebagai bentuk komitmen mewujudkan profesionalitas ASN dengan mempertimbangkan kebutuhan individu pegawai dan kebutuhan organisasi. Terkait dengan hal tersebut, agar perencanaan pengembangan kompetensi mampu memenuhi amanat pelaksanaan UU ASN, maka instansi perlu lebih fokus untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang dan kebutuhan umum organisasi dengan didukung sistem perencanaan yang rasional, holistik (terintegrasi), terarah, efektif dan efisien melalui penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN.

Berdasarkan hasil pelaksanaan advokasi penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN di KDPDTT, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi secara umum dapat disimpulkan belum siapnya instansi pemerintah dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi PNS, diindikasikan oleh beberapa prasyarat yang belum bisa dipenuhi. Beberapa kendala umum yang dihadapi adalah karena beberapa aturan turunan UU ASN yang menjadi dasar utama dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS belum tersusun. Selain itu, minimnya ketersediaan SDM aparatur khususnya jabatan *assessor* juga menjadi salah satu penyebab rendahnya kesiapan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi. Padahal jabatan *assessor* memiliki posisi strategis dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN pada rezim UU ASN dan PP Manajemen PNS.

Hadirnya *roadmap* pengembangan kompetensi ASN diharapkan dapat membantu instansi dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang jelas dan terarah, serta menjadi titik tolak dalam mempersiapkan dan mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi ASN secara efektif dan kontekstual di lingkungan pemerintah khususnya pada Kementerian Desa,

Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, Pemda Provinsi Kepulauan Riau dan Pemda Kabupaten Banyuwangi.

B. SARAN

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam laporan ini, penyusun memberikan saran sebagai berikut:

- a. Perlu segera ditetapkan kebijakan tentang standar kompetensi jabatan karena merupakan prasyarat dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi ASN;
- b. Implementasi *roadmap* ini perlu didukung dengan regulasi yang memiliki kekuatan hukum yang mengikat, sehingga akan terpenuhinya dukungan pendanaan, SDM maupun sarana dan prasarananya;
- c. Perlunya dukungan dan komitmen berbagai pihak terkait dalam mengimplementasikan pengembangan kompetensi ASN dengan mengacu pada Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN yang ditetapkan oleh LAN.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Kepegawaian Negara. Bahan paparan dengan judul model kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi disampaikan pada acara sarasehan di Hotel Sultan Jakarta 16 Juni 2016 (2016).

Garavan. Thomas N. 2007. *A strategic perspective on human resource development. Journal Advances in Developing Human Resources. Volume 9 Issue 1 pages 11-30 sage pulication*

Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi. 2016. *Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi 2015-2019*. Jakarta: KDPDPT.

_____. 2017. *Tentang Kemendesa*. Retrieved from <http://www.kemendesa.go.id/view/kemendesa/2/tugas-dan-fungsi> (diakses 18 Agustus 2017)

Mathis, L. Robert and John H. Jackson. (2004). *Human Resource Management. South Western: By homson Collection*

Mondy R Wayne & Noe, Robert M.1990. *Human Resource Management. Northwestern University*

Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. 2017. *Daftar Seluruh Pegawai*. Retrieved from <http://pns.banyuwangikab.go.id/index.php> (diakses 6 September 2017)

_____. 2017. *Profil Daerah dan Pemerintahan*. Retrieved from <https://www.banyuwangikab.go.id/> (diakses 6 September 2017)

Setiyadi. (2016). *Roadmap Penelitian*. Retrieved from <https://adsetiyadi.files.wordpress.com/2016/03/roadmap-penelitian-keperawatan.pdf> (diakses 3 Mei 2017)

Peraturan-peraturan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 Pedoman Penyusunan *Roadmap* Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Rancangan Pedoman Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 . Dokumen Rencana Lima Tahunan Pengembangan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara
Deputi Kajian Kebijakan

No	Nama ASN	Status ASN	Jabatan	Jenis Kompetensi			Jenis Pengembangan	Jalur Pengembangan	Tahun Pelaksanaan					Ket.		
				Manajerial	Teknis	Sosial Kultural			I	II	III	IV	V			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			(6)	(7)	(8)					(9)		
A	Deputi Bidang Kajian Kebijakan (Unit Kerja JPT Madya)															
I	Pusat Kajian Reformasi Administrasi (Unit Kerja JPT Pratama)															
1.	Drs. Haris Faozan, M.Si	PNS	Kepala Pusat	1	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency		Pengembangan karir/promosi/tugas khusus	√	√	√	√	√		
2.	Sarinah Dewi, SE, ME	PNS	Kepala Bagian Adminis-trasi	1	Inovasi			klasikal	Workshop atau Lokakarya	√						
				2	Berpikir Analitis			Non-Klasikal	Coaching	√						
				3	Pengambilan Keputusan			Non - klasikal	Mentoring	√						
				1	Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi			Klasikal	Workshop		√					
				2	Tata Kelola Dokumen dan Informasi			Non Klasikal	Mentoring		√					
				1	Tanggap/Kepekaan Konflik (Conflict Awareness)			Klasikal	Bimbingan Teknis			√				
				3	Tanggap/ Kepekaan Budaya (Cultural Awareness)			Non Klasikal	Coaching					√		
	3	Pengendalian Diri (Self Controlling)			Non Klasikal	Coaching						√				
3.	Dr. Wisber Wiryanto, MM	PNS	Peneliti Madya	1	Inovasi			klasikal	Workshop atau Lokakarya	√						
				2	Berorientasi pada Kualitas			Non-Klasikal	Coaching	√	√	√	√	√		

				3	Pembelajaran Berkelanjutan		Non - Klasikal		Coaching	√	√	√	√	√	
				1	teknik Penulisan Karya Tulis Ilmiah		Klasikal		Bimtek (in house training)	√					
				2	teknik pengajaran dan pembimbingan		Non-Klasikal		Mentoring		√				
				3	Teknik Diseminasi Jurnal		Non-Klasikal		Coaching			√	√	√	
				1	Tanggap/Kepekaan Konflik (Conflict Awareness)		Non-Klasikal		Coaching			√	√	√	
				2	Hubungan Sosial (Social Relationship)		Non-Klasikal		Coaching			√	√	√	
				3	Tanggap/ Kepekaan Budaya (Cultural Awareness)		Non-Klasikal		Coaching			√	√	√	
4.	Dr. Edy Sutrisno, SE., M.Si	PNS	Peneliti Madya	1	Inovasi		Klasikal		Workshop		√				
				2	Berorientasi pada Kualitas		Non-Klasikal		Coaching	√					
				3	Pembelajaran Berkelanjutan		Non - Klasikal		Coaching	√					
				1	teknik Penulisan Karya Tulis Ilmiah		Klasikal		Bimtek (in house training)	√					
				2	teknik memimpin kelompok		Non - Klasikal		Mentoring		√				
				3	Teknik Diseminasi Jurnal		Non-Klasikal		Coaching			√			
				1	Tanggap/Kepekaan Konflik (Conflict Awareness)		Non-Klasikal		Coaching			√			
				2	Empati (Empathy)		Non-Klasikal		Coaching				√	√	
				3	Hubungan Sosial (Social Relationship)		Non-Klasikal		Coaching				√	√	
5.	Trimo, S.Sos., MAP	PNS	Peneliti Madya				Klasikal		Seminar/Workshop/pranabakti	√	√	√	√	√	
6.	Muhammad Syafiq, S.IP	PNS	Peneliti Pertama	1	Inovasi		Klasikal		Workshop		√	√	√	√	
				1	teknik Penulisan Karya Tulis Ilmiah		Klasikal		bimtek (in house training)	√					

7.	Naufal Sabda Auliya, S.IP	PNS	Peneliti Pertama	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency		Pengembangan karir/promosi/tugas khusus	√	√	√	√	√	
8.	Evi Trisulo Dianasari, SH, MH		Penganalisis Data dan Informasi Hasil	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency		tugas khusus/pengembangan ke jabatan struktural?	√	√	√	√	√	
9.	Suprihatin	PNS	Pengelola Keuangan	1 Inovasi			Non-Klasikal	Mentoring	√					
				2 Pembelajaran Berkelanjutan			Non-Klasikal	Coaching						
				3 Kesadaran Berorganisasi			Non - Klasikal	Coaching						
					1 Penguasaan Peraturan di bidang Keuangan dan Pelaksanaan Anggaran		Non-Klasikal	Mentoring						
					2 Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi		Non-Klasikal	Mentoring						
					3 Tata Kelola Pertanggungjawaban anggaran		Non - Klasikal	Mentoring						
						1 Tanggap/Kepekaan Konflik (Conflict Awareness)	Non - Klasikal	Mentoring						
						2 Tanggap/ Kepekaan Budaya (Cultural Awareness)	Non - Klasikal	Mentoring						
10.	Sukamto, S.Sos.	PNS	Pengelola Kajian	1 Inovasi			Klasikal	Workshop		√				
				2 Pembelajaran Berkelanjutan			Non-Klasikal	Coaching	√	√	√	√	√	
				3 Berorientasi pada Kualitas			Non - Klasikal	Coaching	√	√	√	√	√	
					1 Penguasaan Peraturan di bidang Kajian Kebijakan		Klasikal	Sosialisasi	√					
					2 Tata Kelola Hasil Pengumpulan Data Kajian		Non-Klasikal	Mentoring			√			
					3 Tata Kelola Hasil Pengolahan Data Kajian		Non-Klasikal	Mentoring		√		√	√	
						1 Tanggap/Kepekaan Konflik (Conflict Awareness)	Non-Klasikal	Coaching		√		√	√	

						2	Tanggap/ Kepekaan Budaya (<i>Cultural Awareness</i>)	Non-Klasikal	Coaching			√				
						3	Hubungan Sosial (Social Relationship)	Non-Klasikal	Coaching			√				
11.	Sri Sukarni	PNS	Peng- administrasi Umum	1	Inovasi			Klasikal	Workshop		√					
				2	Kesadaran Berorganisasi			Non-Klasikal	Coaching	√						
				3	Berorientasi pada Kualitas			Non - Klasikal	Coaching	√						
					1	Tata Kelola Naskah Dinas		Klasikal	Sosialisasi	√						
					2	Tata laksana Pelayanan Publik		Non-Klasikal	Mentoring		√	√				
					3	Penguasaan Peraturan di bidang Tata Naskah Dinas dan Kearsifan		Non - Klasikal	Mentoring			√				
					1	Tanggap/Kepekaan Konflik (<i>Conflict Awareness</i>)		Non-Klasikal	Coaching			√	√	√		
					2	Tanggap/ Kepekaan Budaya (<i>Cultural Awareness</i>)		Non-Klasikal	Coaching				√	√		
					3	Hubungan Sosial (Social Relationship)		Non-Klasikal	Coaching		√	√	√	√		
II Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara (Unit Kerja JPT Pratama)																
1.	Tri Saksono, SH., M.Pd.	PNS	Kepala Pusat		tidak ada gap competency		tidak ada gap competency		tidak ada gap competency			√	√	√	√	√
2.	Tri Atmojo Sejati, ST., SH., M.Si.	PNS	Kepala Bagian Adminis-trasi		1 manajemen keuangan		1 inovasi	Klasikal	Workshop	√						
					1 inovasi		1 inovasi	Klasikal	in - house training	√						
3.	Antun Nastri Sidik Rahaji K, S.IP., M.Si.	PNS	Peneliti Muda		1 inovasi			Klasikal	in - house training	√						
4.	Dian Eka Babun Sawitri	PNS	Peneliti Muda		1 metodologi penelitian			Klasikal	Workshop		√					

1.	Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm	PNS	Kepala Pusat	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency		Pengembangan karir/promosi/tugas khusus	√	√	√	√	√	
2.	AI Zuhurf, S.Sos.,M.Si.	PNS	Kepala Bagian Adminis-trasi	1 Inovasi			klasikal	in - house training	√					
				2 Berpikir Analitis			Non-Klasikal	Coaching	√	√	√	√	√	
					1 Sistem Akuntansi Publik		Klasikal	Workshop	√					
3.	Endang Purwati	PNS	Pengelola Keuangan					Diklat Pra Purnabakti	√					
4.	Supinah	PNS	Pengelola Administrasi											
5.	Galuh Nariswari, A.Md	PNS	Arsiparis pelaksana	1 Inovasi			Klasikal	in - house training	√					
					1 Penyusunan Arsip		Klasikal	Diklat	√					
					2 Teknik pengelolaan arsip		Klasikal	Diklat			√			
6.	Sulistiyo Satrio Firdaus, S.Pd	PNS	Pengelola data dan Informasi	1 Inovasi			Klasikal	in - house training	√					
					1 penguasaan teknologi komputer		Klasikal	Workshop			√			
					2 proses bisnis organisasi		Klasikal	Workshop				√		
7.	Erna Noviyanti, S.Sos.MSi.	PNS	Kepala Bagian Pemantauan dan Evaluasi	a. inovasi			klasikal	in - house training	√					
				b. berpikir analitis			klasikal	pelatihan				√		
					2 Sistem evaluasi program (monitoring dan evaluasi)		klasikal	Diklat	√					
8.	Syamsuarman, S.Sos,MSi.	PNS	Pemroses Evaluasi Analisis Kebijakan	1 Inovasi			Non-Klasikal	in - house training	√					
								Diklat Pra Purnabakti	√					
9.	Agit Kristiana, SAP	PNS	Pengelola Bahan Pemantauan	1 Inovasi			Klasikal	in - house training	√					

			Analisis Kebijakan	1	Teknik analisis kebijakan (regulatory impact analysis)		Klasikal	Diklat	√						
10.	Eron Gustaman, SPd	PNS	Pengelola Bahan Pemantauan Analisis Kebijakan	1	Kesadaran Berorganisasi		Non-Klasikal	Mentoring	√	√	√	√	√		
				2	Inovasi		Klasikal	in - house training	√						
11.	Sudarto, SE	PNS	Pengadministrasi Data dan Informasi Pemantauan	1	Inovasi		Klasikal	in - house training	√						
					Teknik penguasaan teknologi informasi		non-klasikal	Mentoring	√	√	√	√	√		

LAMPIRAN 2. Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara Tahun 2018

Deputi Kajian Kebijakan

No	Nama ASN	Status ASN	Jabatan	Jenis Kompetensi			Jenis Pengembangan	Jalur Pengembangan	Penyelenggara	Jadwal dan Waktu	Jam Pelajaran	Anggaran Pengembangan Kompetensi	Ket.	
				Manajerial	Teknis	Sosial Kultural								
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)		
A	Deputi Bidang Kajian Kebijakan (Unit Kerja JPT Madya)													
I	Pusat Kajian Reformasi Administrasi (Unit Kerja JPT Pratama)													
1.	Drs. Haris Faozan, M.Si	PNS	Kepala Pusat	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency		Pengembangan karir/promosi/tugas khusus						
2.	Sarinah Dewi, SE, ME	PNS	Kepala Bagian Adminis-trasi	1	Inovasi		klasikal	Workshop atau Lokakarya	PPM	28-29 Sept	2 hari	5,700,000.00		
				2	Berpikir Analitis		Non-Klasikal	Coaching	atasan langsung					
				3	Pengambilan Keputusan		Non - klasikal	Mentoring	atasan langsung					
3.	Dr. Wisber Wiryanto, MM	PNS	Peneliti Madya	1	Inovasi		klasikal	Workshop atau Lokakarya	PPM	28-29 Sept	2 hari	5,700,000.00		
				2	Berorientasi pada Kualitas		Non-Klasikal	Coaching	atasan langsung					
				3	Pembelajaran Berkelanjutan		Non - Klasikal	Coaching	atasan langsung					
					1	teknik Penulisan Karya Tulis Ilmiah		Klasikal	Bimtek (in house training)	LIPi	13-17 Maret	5 hari	2,000,000.00	
4.	Dr. Edy Sutrisno, SE., M.Si	PNS	Peneliti Madya											
				1	Berorientasi pada Kualitas		Non-Klasikal	Coaching	atasan langsung					
					2	Pembelajaran Berkelanjutan		Non - Klasikal	Coaching	atasan langsung				

				3	teknik Penulisan Karya Tulis Ilmiah		Klasikal	Bimtek (in house training)	LIPI	13-17 Maret	5 hari	2,000,000.00	
5.	Trimo, S.Sos., MAP	PNS	Peneliti Madya				Klasikal	Seminar/Workshop/pranabakti					
6.	Muhammad Syafiq, S.IP	PNS	Peneliti Pertama										
					1 teknik Penulisan Karya Tulis Ilmiah		Klasikal	bimtek (in house training)	LIPI	13-17 Maret	5 hari	2,000,000.00	
7.	Naufal Sabda Auliya, S.IP	PNS	Peneliti Pertama	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency		Pengembangan karir/promosi/tugas khusus					
8.	Evi Trisulo Dianasari, SH, MH		Penganalisis Data dan Informasi Hasil	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency		tugas khusus/pengembangan ke jabatan struktural?					
9.	Suprihatin	PNS	Pengelola Keuangan	1 Inovasi			Non-Klasikal	Mentoring	atasan langsung				
10.	Sukamto, S.Sos.	PNS	Pengelola Kajian	1 Pembelajaran Berkelanjutan			Non-Klasikal	Coaching	atasan langsung				
				2 Berorientasi pada Kualitas			Non - Klasikal	Coaching	atasan langsung				
					3 Penguasaan Peraturan di bidang Kajian Kebijakan		Klasikal	Sosialisasi		2018			
11.	Sri Sukarni	PNS	Peng-administrasi Umum	1 Kesadaran Berorganisasi			Non-Klasikal	Coaching	atasan langsung				
				2 Berorientasi pada Kualitas			Non - Klasikal	Coaching	atasan langsung				
					3 Tata Kelola Naskah Dinas		Klasikal	Sosialisasi		2018			

	Rachman, S.Fil., MAP			2	Penelitian		Klasikal	Diklat Fungsional Peneliti Tingkat I	LIPI	20 - 22 Oktober		18.000.000	
9.	Suryati, A.Md.	PNS	Pengelola Keuangan	1	Inovasi		Klasikal	in - house training	PPM	2018			
				2	pengelolaan keuangan		non-klasikal	Mentoring	Bagian Keuangan/atasan langsung				
				3	penguasaan komputer		non-klasikal	Mentoring	rekan kerja				
10.	Eko Nurwajito	PNS	Pengadministrasi Umum	1	Inovasi		Klasikal	in - house training	PPM	2018			
				2	manajemen kearsipan		non-klasikal	Mentoring	JF Arsiparis				
				3	penguasaan komputer		non-klasikal	Mentoring	rekan kerja				
III PUSAKA (Unit Kerja JPT Pratama)													
1.	Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm	PNS	Kepala Pusat		tidak ada gap competency	tidak ada gap competency	tidak ada gap competency		Pengembangan karir/promosi/tugas khusus				
2.	Al Zuhurf, S.Sos.,M.Si.	PNS	Kepala Bagian Adminis-trasi	1	Inovasi		klasikal	in - house training	PPM	2018			
				2	Berpikir Analitis		Non-Klasikal	Coaching	atasan langsung				
				1	Sistem Akuntansi Publik		Klasikal	Workshop	FE-UI	12 agustus - 9 Desember (setiap sabtu)		4.300.000	
3.	Endang Purwati	PNS	Pengelola Keuangan					Diklat Pra Purnabakti	Fortis	20 - 22 Oktober		6.000.000	
4.	Supinah	PNS	Pengelola Administrasi										
5.	Galuh Nariswari, A.Md	PNS	Arsiparis pelaksana	1	Inovasi		Klasikal	in - house training	PPM	2018			
				2	Penyusunan Arsip		Klasikal	Diklat	ANRI	16 - 22 April		3.577.500	
6.	Sulistiyono Satrio Erdiana S.Pd	PNS	Pengelola data dan informasi	1	Inovasi		Klasikal	in - house training	PPM	2018			

	Firdaus, S.Pd		dan informasi										
7.	Erna Noviyanti, S.Sos.MSi.	PNS	Kepala Bagian Pemantauan dan Evaluasi	1	inovasi		klasikal	in - house training	PPM	2018			
						2	Sistem evaluasi program (monitoring dan evaluasi)	klasikal	Diklat	UGM	3-4 mei		4.000.000
8.	Syamsuarman, S.Sos.MSi.	PNS	Pemroses Evaluasi Analisis Kebijakan	1	Inovasi		Non-Klasikal	in - house training	PPM	2018			
								Diklat Pra Purnabakti	Fortis	20 - 22 Oktober			6.000.000
9.	Agit Kristiana, SAP	PNS	Pengelola Bahan Pemantauan Analisis Kebijakan	1	Inovasi		Klasikal	in - house training	PPM	2018			
						1	Teknik analisis kebijakan (regulatory impact analysis)	Klasikal	Diklat	UGM	12-13 April		4.000.000
10.	Eron Gustaman, SPd	PNS	Pengelola Bahan Pemantauan Analisis Kebijakan	1	Kesadaran Berorganisasi		Non-Klasikal	Mentoring	atasan langsung				
				2	Inovasi		Klasikal	in - house training	PPM	2018			
11.	Sudarto, SE	PNS	Pengadministrasi Data dan Informasi Pemantauan Analisis	1	Inovasi		Klasikal	in - house training	PPM	2018			
							Teknik penguasaan teknologi informasi	non-klasikal	Mentoring	Tim IT			

LAMPIRAN 3.Usulan Rencana Pengembangan Kompetensi PNS Instansi Pemerintah Pusat dan Daerah Tahun 2017 Sekretariat Jenderal KDPDTT

Unit Kerja (1) : Sekretariat Jenderal

No.	Nama PNS	Status PNS	Jabatan	Jenis Kompetensi	Jenis Pengembangan	Jalur Pengembangan	Penyelenggara	Jadwal dan Waktu	Jam Pelajaran	Anggaran
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	Adhi Pulung Mardi Raharjo		Kepala Sub Bagian Administrasi Pegawai	Manajerial						
				1	Klasikal	DIKLAT				
				2		BIMTEK				
				Teknis (teknis dan Fungsional)						
				1	Klasikal	DIKLAT				
				2		BIMTEK				
				Sosialkultural						
				1	Non-Klasikal	Seminar				
2										
2	Dra. Dewi Yuliani, MP.		Kepala Bagian Kepegawaian	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)	Klasikal	DIKLAT				
				1		BIMTEK				
				2						
				Sosialkultural	Non-Klasikal	Change Leadership				
				1						
2										
3	Iwan Herry Saputra		Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan Pegawai	Manajerial	Klasikal	Tugas Belajar				
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)	Klasikal	BIMTEK				
				1						
				2						
				Sosialkultural	Non-Klasikal	Seminar				
				1						
2										
4	Yandhi Satya		Fungsional Umum	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)	Klasikal	Pelatihan				
				1						
				2						
				Sosialkultural	Non-Klasikal	Seminar				
				1						
2										
5	Emma Rahmawati		Fungsional Umum	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)						
				1	Klasikal	Tugas Belajar				
				2	Non-Klasikal	Seminar				
				Sosialkultural						

				1						
				2						
6	Lely Amalia		Fungsional Umum	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)						
				1	Klasikal	Tugas Belajar				
				2	Non-Klasikal	Seminar				
				Sosialkultural						
				1						
				2						
7	Ardita Windiani		Fungsional Umum	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)	Klasikal	Tugas Belajar				
				1	Non-Klasikal	Seminar				
				2						
				Sosialkultural						
				1						
				2						
8	Anggarini Dianing Safitri		Fungsional Umum	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)						
				1	Klasikal	DIKLAT				
				2		BIMTEK				
				Sosialkultural						
				1						
				2						
9	Wildan Ardiansyah		Fungsional Umum	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)						
				1.	Pemahaman Umdang-Undang	Non-Klasikal	Workshop, BIMTEK			
				2.	Peraturan aplikasi berbasis IT	Non-Klasikal	Pelatihan			
				Sosialkultural						
				1.	Pendidikan Bahasa Asing	Klasikal	Kursus			
				2						
10	Anton Ernes		Fungsional Umum	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (Teknis dan Fungsional)						
				1.	Pelatihan di bidang kearsipan	Klasikal	Workshop, BIMTEK			
				2						
				Sosialkultural						
				1						

16	Sakina,SE.		Kepala Sub Bagian Persuratan dan Kearsipan	Manajerial							
				1. Kepemimpinan	Klasikal	Diklat Kepemimpinan					
				2							
				Teknis (teknis dan Fungsional)							
				1. Kearsipan	Klasikal & Non Klasikal	Diklat & Seminar/Konfrensi					
				2. Persuratan	Klasikal & Non Klasikal	Diklat & Seminar/Konfrensi					
				Sosialkultural							
				1							
				2							
				17	Blegoh Andi Setya Utama, ST., MM.		Kepala Sub Bagian TU Biro	Manajerial			
1	Non-Klasikal	Study Visit									
2											
Teknis (teknis dan Fungsional)											
1. Kearsipan	Klasikal	Diklat									
2. Perencanaan	Klasikal	Diklat									
Sosialkultural											
1											
2											
18	Paryoto		Fungsional Umum					Manajerial			
				1							
				2							
				Teknis (teknis dan Fungsional)							
				1	Klasikal	Pelatihan Teknis & Kursus					
				2							
				Sosialkultural							
				1							
				2							
				19	Fungsional Umum	Suharyanti	Fungsional Umum	Manajerial			
1											
2											
Teknis (teknis dan Fungsional)											
1											
2											
Sosialkultural											
1											
2											
20	Fungsional Umum	Subarno Slamet, SE	Fungsional Umum					Manajerial			
				1							
				2							
				Teknis (teknis dan Fungsional)							
				1	Klasikal	Workshop, seminar & Kursus					
				2							
				Sosialkultural							
				1							
				2							
				21	Darman Nasution, S.E. M.M		Kepala Bagian Protokol	Manajerial			

				1 Kepemimpinan	Klasikal	Diklat Pelatihan			
				2	Klasikal	Kepemimpinan Diklat Pelatihan Fungsional			
				Teknis (teknis dan Fungsional)					
				1	Non Klasikal				
				2	Klasikal				
				Sosialkultural					
				1					
				2					
22	Analisis Pelayanan		Herlin Rahma Fauzia, S. Kesos	Manajerial					
				1					
				2					
				Teknis (teknis dan Fungsional)					
				1 Komunikasi	Klasikal	Tugas Belajar			
				2 Bahasa Inggris		Seminar Atau Konferensi			
				Sosialkultural					
				1					
				2					
23	Adi Yuda Diantoro, S.E		Kepala Sub Bagian Layanan Perjalanan	Manajerial					
				1					
				2					
				Teknis (teknis dan Fungsional)					
				1					
				2					
				Sosialkultural					
				1					
				2					
24	Ardiansyah		Petugas Protokol	Manajerial					
				1					
				2					
				Teknis (teknis dan Fungsional)					
				Tugas Belajar / Peningkatan Ilmu	Klasikal / Non Klasikal	Beasiswa, e- Learning			
				Pelatihan Keprotokolan	Klasikal	Pelatihan Teknis Keprotokolan			
				Sosialkultural					
				1					
				2					
25	Teguh Winarno, S. Sos		Kepala Sub Bagian Layanan Acara	Manajerial					
				1					
				2					
				Teknis (teknis dan Fungsional)					
				Pelatih Keprotokolan	Klasikal	Diklat Pelatihan Fungsional			
				Menambahkah Ilmu	Non Klasikal	E- Learning			
				Sosialkultural					
				1					
				2					
26	Rahma Dewi Alwianti. SS		Kepala Sub Bagian Layanan Tamu	Manajerial					
				1 Kepemimpinan	Klasikal	Diklat Kepemimpinan			

31	dr. Iono Agus Windwiri		Dokter Madya	Manajerial					
				1					
				2					
				Teknis (teknis dan Fungsional)					
				1. Pengembangan profesi	Klasikal	Kursus, Workshop, Seminar, BIMTEK			
				2. Pengembangan praktik lapangan					
				Sosialkultural					
				1					
2									
32	Lenny Dhiani		Pengolah data	Manajerial					
				1					
				2					
				Teknis (teknis dan Fungsional)					
				1. Pengembangan sumber Daya Manusia dibidang medik/kesehatan	Klasikal	Kursus, Workshop, Seminar, BIMTEK			
				2					
				Sosialkultural					
				1					
2									
33	Marsad		Pengadministrasi Umum	Manajerial					
				1					
				2					
				Teknis (teknis dan Fungsional)					
				1. Pelatihan Rekam medik	Klasikal	Kursus, Workshop, Seminar, BIMTEK			
				2					
				Sosialkultural					
				1					
2									
34	Mateus Sunarno		Penelaah kebijakan pengadaan barang/jasa	Manajerial					
				1					
				2					
				Teknis (teknis dan Fungsional)					
				1. Pengadaan BIMTEK Pelatihan Aplikasi SAS (Sistem Aplikasi Satker)	Klasikal	Kursus, Workshop, Seminar, BIMTEK			
				2					
				Sosialkultural					
				1					
2									
35	Nasirun		Fungsional Umum	Manajerial					
				1					
				2					
				Teknis (teknis dan Fungsional)					
				1. Pelatihan Sound system dan kemampuan Teknologi	Klasikal	Kursus, Workshop, Seminar, BIMTEK			
				2					
				Sosialkultural					
				1					
2									

				1						
				2						
36	Nurcholis		Pengeolah Data	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)						
				1. Pelatihan di bidang kearsipan	Klasikal		Kursus, Workshop, Seminar, BIMTEK			
				2						
				Sosialkultural						
				1						
				2						
37	Sanwanih, SE		Penyusun Rencana Kebutuhan Rumah Tangga dan Perlengkapan	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)						
				1. Pembangunan Aplikasi berbasis Teknologi Informasi, dalam rangka pencairan dana pembuatan pertanggung jawaban	Klasikal		Kursus, Workshop, Seminar, BIMTEK			
				2						
				Sosialkultural						
				1						
				2						
38	Sri Suparni		Pengadministrasi Umum	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)						
				1. Minimnya SDM perawat gigi	Klasikal		Kursus, Workshop, Seminar, BIMTEK			
				2						
				Sosialkultural						
				1						
				2						
39	Subardi		Pengadministrasi Umum	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)						
				1. Pengganggu jawab SPJ	Klasikal		Kursus, Workshop, Seminar, BIMTEK			
				2. Kemampuan Komunikasi antar Personal						
				Sosialkultural						
				1						
				2						
40	Suhati		Bidan Penyelia	Manajerial						
				1						
				2						
				Teknis (teknis dan Fungsional)						
				1	Klasikal		Kursus, Workshop, Seminar, BIMTEK			

				2					
				Sosialkultural					
				1					
				2					
41	Tri Atmi Widhiasih		Perawat Pelaksana	Manajerial					
				1					
				2					
				Teknis (teknis dan Fungsional)					
				1. Pengembangan sumber Daya Manusia dibidang medik/kesehatan	klasikal	Kursus, Workshop, Seminar, BIMTEK			
				2					
				Sosialkultural					
				1					
				2					

LAMPIRAN 4. Instrumen Workshop Penyusunan Roadmap Pengembangan Kompetensi Asn

Identifikasi Dokumen Prasyarat Pengembangan Kompetensi ASN

Berilah tanda (√) pada kolom ketersediaan apabila dokumen prasyarat sudah tersedia dan berilah tanda (X) apabila dokumen prasyarat belum tersedia.

No	Dokumen Prasyarat	Ketersediaan	Keterangan
1	Rencana Strategis atau RPJMD		
2	Standar Kompetensi Manajerial		
3	Standar Kompetensi Teknis		
4	Standar Kompetensi Sosial Kultural		
5	Data Kesenjangan Kinerja		
6	Data Kesenjangan Kompetensi		
7	Profil Pegawai (jabatan, unit kerja, demografi (Usia, Pendidikan), riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti, posisi pegawai berdasarkan hasil pemetaan kinerja dan potensi (bagi instansi yang sudah memiliki))		
8	Anggaran *)		

*) Anggaran yang dialokasikan dalam Program dan atau Kegiatan Pengembangan kapasitas SDM Aparatur

Identifikasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN Per Tahapan

Berilah tanda (√) pada kolom pelaksanaan apabila tahapan kegiatan sudah dilaksanakan dan berilah tanda (X) apabila kegiatan belum terlaksana.

No	Tahapan	Pelaksanaan	Keterangan
1	Perencanaan a. Inventarisasi Usulan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN b. Validasi usulan kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN c. Penyusunan Dokumen Rencana Lima Tahunan Pengembangan Kompetensi ASN d. Penyusunan Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi ASN		
2	Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN		
3	Evaluasi pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN		

**Analisis Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Tantangan/
Ancaman dalam Melaksanakan Pengembangan Kompetensi ASN**

Kekuatan	Kelemahan
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...
4. ...	4. ...
5. ...	5. ...
Dst	dst
Peluang	Tantangan/ Ancaman
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...
4. ...	4. ...
5. ...	5. ...
Dst	dst

Keterangan :

1. Kekuatan dan kelemahan berasal dari internal
2. Peluang dan tantangan/ancaman berasal dari eksternal

**Milestone Pengembangan Kompetensi ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau
Tahun 2017 dan 2018**

NO	Tahun Pelaksanaan	Kegiatan	Strategi Pelaksanaan	PIC
1	Triwulan IV Tahun 2017	1. ...	1....	
		2. ...	2. ...	
		3. ...	3. ...	
		4. ...	4. ...	
		5. ...	5....	
		dst	dst	
2	Triwulan I Tahun 2018	1. ...	1. ...	
		2. ...	2. ...	
		3. ...	3. ...	
		4. ...	4....	
		5.	5.	
		dst.	dst	

3	Triwulan II Tahun 2018	1.	1. ...	
		2. ...	2. ...	
		3. ...	3. ...	
		4. ...	4. ...	
		dst	dst	
4	Triwulan III Tahun 2018	1. ...	1. ...	
		2. ...	2. ...	
		3. ...	3. ...	
		4. ...	4.	
		dst	dst	
5	Triwulan IV Tahun 2018	1. ...	1. ...	
		2. ...	2	
		3. ...	3. ...	
		4. ...	4. ...	
		dst	dst	