



**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara

Jl. Kiara Payung KM. 4,7 Jatinangor - Sumedang
Telp. (022) 7790048, Fax. (022) 7790044-7790055
<http://bandung.lan.go.id> | Email: info@bandung.lan.go.id



ISBN 978-602-6497-09-3



LAPORAN KAJIAN

Penyusunan Pedoman Umum
Pengembangan Kompetensi Teknis
JABATAN FUNGSIONAL
di Instansi Pemerintah

PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

2018

LAPORAN KAJIAN

Penyusunan Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional di Instansi Pemerintah

Pengarah:

Hari Nugraha, SE, MPM.

Editor:

Zulpikar, S.Sos., MM.

Tim Penulis:

Susy Ella, S.Si., MA.

Rosita Novi Andari, S.Sos. M.K.P.

Krismiyati, ST., M.Ec., M.SE.

Agus Wahyuadianto, S.Psi., SE., M.Bus. (Adv.)

Shafiera Amalia, S.IP., MPA.

Putri Wulandari, S.Si., ME.

Masrully, S.IP.

Drs. Dayat Hidayat, M.Si.

Hendra Nugroho Saputro, S.AP.

Muhammad Taufan Qohar, S.IP.

Utari, S.AP.

Dra. Marifa Ayu Kencana, MIS.

Indra Risni Utami, A.Md.

Wawan D. Setiawan, SH, M.Si.

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

2018

Kajian Penyusunan Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional di Instansi Pemerintah

Penulis : Susy Ella, et.al
Editor : Zulpikar
Desain Sampul : Dwi Manunggal Cemerlang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Cetakan 1, 2018

Hak Penerbitan pada:

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I

Lembaga Administrasi Negara

Alamat : Jl. Kiara Payung Km. 4,7, Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat

Tel/Fax : (022) 7790044 – 7790055

Email : kanigara@bandung.lan.go.id
kanigara.lan@gmail.com

Web : <http://www.fokkasi.bandung.lan.go.id>
<http://www.bandung.lan.go.id>
<https://www.facebook.com/kanigara.lan>

ISBN : 978-602-6497-09-3

SAMBUTAN

KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

REPUBLIK INDONESIA

Dewasa ini bidang yang mendapat prioritas penting dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2005-2025 adalah Bidang pembangunan aparatur negara. Belum optimalnya pengelolaan tata pemerintahan pada level daerah maupun nasional disebabkan karena kualitas aparatur yang belum kompeten. Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki peran strategis untuk melakukan pengkajian kebijakan dan manajemen ASN sesuai dengan yang dimanatkan oleh Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Selain itu Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS juga mengamanatkan kepada LAN untuk menyusun kebijakan pengembangan kompetensi ASN.

Dalam rangka mendukung pencapaian tujuan RPJPN 2005-2025 tersebut dan dalam rangka menjalankan amanat UU No. 5 tahun 2014 dan PP No. 11 tahun 2017, Lembaga Administrasi Negara telah melakukan beberapa kegiatan baik berupa penyelenggaraan pelatihan dan pendidikan (Diklat) aparatur maupun pelaksanaan kajian. LAN telah melaksanakan kajian tentang pengembangan kompetensi ASN yang kemudian menjadi bahan penyusunan PermenPAN-RB No. 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Kebijakan tersebut kemudian juga ditindaklanjuti oleh LAN dengan menerbitkan Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN yang kemudian diganti dengan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS.

Beberapa kebijakan tersebut mengatur pengembangan kompetensi ASN secara umum, namun belum ada pedoman yang mengatur pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional (JF) secara khusus. Sementara itu, kebutuhan instansi pemerintah akan pedoman pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional cukup tinggi. Untuk itu, Lembaga Administrasi Negara pada tahun 2018 melakukan kajian tentang Penyusunan Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional (JF) pada Instansi Pemerintah. Pedoman tersebut diharapkan dapat menjadi rujukan bagi instansi pemerintah di pusat dan di daerah dalam melakukan pengembangan kompetensi teknis JF di lingkungannya. Semoga ke depan ASN Indonesia menjadi ASN yang berkompeten dan *world class bureaucracy*.

Jakarta, Desember 2018


Adi Suryanto

KATA PENGANTAR
DEPUTI KAJIAN KEBIJAKAN
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengamanatkan bahwa setiap instansi pemerintah harus mampu mengelola SDM Aparatur yang berbasis kompetensi, salah satunya melalui pengembangan kompetensi. Peraturan tersebut juga mengamanatkan kepada Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga yang memiliki peran strategis dan bertugas melakukan kajian kebijakan dan manajemen ASN dan pengembangan kompetensi ASN secara nasional.

Sebelumnya, LAN telah berkontribusi dalam penyusunan bahan kebijakan PermenPAN-RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Kebijakan tersebut juga telah ditindaklanjuti oleh LAN dengan mengeluarkan Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN yang kemudian diganti dengan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Namun kebijakan tersebut masih mengatur tentang pengembangan kompetensi PNS secara umum. Sementara itu belum ada pedoman yang berbicara secara khusus terkait dengan pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional (JF). Padahal JF merupakan jabatan yang persentasenya terbesar dari total PNS yang ada di Indonesia.

Oleh karena itu, tahun 2018 LAN melakukan kajian Penyusunan Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis JF di instansi pemerintah. Dengan disusunnya pedoman umum pengembangan kompetensi teknis JF ini diharapkan dapat membantu instansi pemerintah dalam melakukan pengembangan kompetensi teknis JF di lingkungannya.

Jakarta, Desember 2018



Muhammad Taufiq

KATA PENGANTAR

Kepala Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I

Puji Syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena berkat rahmat dan kebaikanNya, kami dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul "*Kajian Penyusunan Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional di Instansi Pemerintah*". Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan tata cara, pedoman dan atau instrument pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional (JF) di tingkat Instansi Pemerintah mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

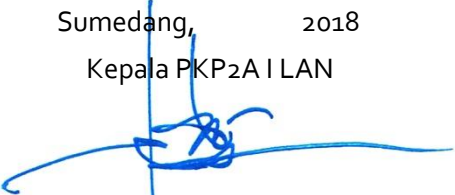
Sejak digulirkannya UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, maka setiap Instansi Pemerintah didorong untuk mampu mewujudkan pengelolaan SDM Aparatur berbasis kompetensi salah satunya melalui pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir. Dalam hal ini, setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti pengembangan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) Jam Pelajaran (JP) dalam 1 (satu) tahun. Kompetensi teknis JF merupakan salah satu jenis kompetensi yang perlu dikembangkan bagi setiap pemangku JF di Instansi Pemerintah, mengingat sampai saat ini masih banyak JF yang belum memiliki standar kompetensi jabatan sehingga belum dapat dikembangkan secara optimal. Selain itu, Instansi Pemerintah juga belum memiliki panduan pengembangan kompetensi teknis JF yang jelas dan rinci untuk diaplikasikan sehingga pelaksanaannya selama ini cenderung tidak sistematis dan bersifat umum tanpa melihat karakteristik JF yang cenderung spesifik. Terkait dengan hal tersebut, kajian ini bermaksud merumuskan prosedur/mekanisme pengembangan kompetensi teknis JF yang mencakup tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi bagi Instansi Pemerintah dengan mengacu pada Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS.

Dalam melakukan kajian ini, kami melibatkan beberapa orang sebagai narasumber. Untuk itu, pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terimakasih kepada Dr. Adi Suryanto sebagai Kepala Lembaga Administrasi Negara, Deputi Kajian Kebijakan Lembaga Administrasi Negara, Deputi Pendidikan dan Pelatihan Aparatur, Kepala Pusat Kajian Reformasi Administrasi, Kepala Pusat Pengembangan Program dan Pembinaan Diklat Aparatur, Pejabat di Biro Kepegawaian BKN dan Sekreterariat Inspektorat Jenderal Kementerian keuangan dan semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu, yang telah menyumbangkan pemikirannya dalam pelaksanaan kajian ini.

Kami menyadari bahwa hasil kajian ini masih memiliki kelemahan, untuk itu kami mengharapkan saran dan masukan demi penyempurnaan hasil kajian ini. Akhir kata, semoga kajian ini dapat bermanfaat bagi perumus kebijakan di Pusat terutama LAN dan Menpan dan RB dan para pimpinan Instansi Pemerintah serta dapat menambah khazanah keilmuan bagi siapa saja yang membacanya. Terimakasih.

Sumedang, 2018

Kepala PKP2A I LAN

A handwritten signature in blue ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

(Hari Nugraha, SE., MPM)

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman ISBN	ii
Sambutan Kepala LAN RI	iii
Kata Pengantar Deputi Kajian Kebijakan LAN RI	iv
Kata Pengantar Kepala PKP2A I LAN	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Formulir	xiii
Daftar Contoh Pengisian Formulir	xiv
<i>Executive Summary</i>	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Ruang Lingkup Kajian	5
1.5 Hasil (<i>Output</i>) Kajian	5
1.6 Manfaat Hasil Kajian	5
1.7 Sistematika Penulisan Laporan	5
BAB 2 TINJAUAN TEORI DAN KEBIJAKAN	7
2.1 Tinjauan Teori	7
2.2 Tinjauan Kebijakan	40
2.3 Review Kajian Sebelumnya & Positioning Kajian	61
2.4 Bechmarking Pengembangan Kompetensi Teknis JF di Instansi Pemerintah	63
2.5 Kerangka Pikir Kajian	65
BAB 3 METODE PENELITIAN	67
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	67
3.2 Lokus Penelitian	67
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	68
3.4 Teknik Analisis Data	69
3.5 Tahapan Penelitian	70
BAB 4 PENYUSUNAN KEBUTUHAN DAN RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JABATAN FUNGSIONAL PADA TINGKAT INSTANSI	71
4.1 Inventarisasi Jenis Kompetensi Teknis Yang Perlu Dikembangkan	72
4.2 Verifikasi Kebutuhan Dan Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF	109

4.3	Validasi Kebutuhan Dan Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF	118
4.4	Posisi Hasil Kajian Terhadap Perlan 10/2018 Pada Tahapan Penyusunan Kebutuhan Dan Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF	119
BAB 5	PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JABATAN FUNGSIONAL	123
5.1	Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Melalui Pelatihan Klasikal	123
5.2	Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Melalui Bentuk Pelatihan Non Klasikal	134
5.3	Simulasi <i>Learning Journey</i> JF	174
5.4	Posisi Hasil Kajian Terhadap Perlan 10/2018 Pada Tahapan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF	177
BAB 6	EVALUASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JABATAN FUNGSIONAL	179
6.1	Evaluasi Administratif Pengembangan Kompetensi Teknis JF	180
6.2	Evaluasi Hasil Program Pengembangan Kompetensi Teknis JF	189
6.3	Evaluasi Dampak Program Pengembangan Kompetensi Teknis JF	201
6.4	Rekapitulasi Dan Rekomendasi Hasil Evaluasi Pengembangan Kompetensi Teknis JF	214
6.5	Posisi Hasil Kajian Terhadap Perlan 10/2018 Pada Tahapan Evaluasi Pengembangan Kompetensi Teknis JF	215
BAB 7	PENUTUP	219
7.1	Kesimpulan	219
7.2	Saran	221
	DAFTAR PUSTAKA	223

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Tahapan Evolusi dalam Pengembangan Manajemen Sumber daya Manusia	8
Gambar 2.2	Integrasi Kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	11
Gambar 2.3	Siklus Pelatihan pada CEM	20
Gambar 2.4	Siklus Pelatihan	21
Gambar 2.5	Ilustrasi Assessment 360 derajat	25
Gambar 2. 6	Kerangka Pikir Kajian	66
Gambar 4.1	Gambaran Umum Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF di Tingkat Instansi Pemerintah	71
Gambar 4.2	Alur Inventarisasi Jenis Kompetensi Teknis JF yang Perlu Dikembangkan	72
Gambar 5.1	Gambaran Umum Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF di tingkat Instansi Pemerintah	123
Gambar 6.1	Gambaran umum Evaluasi Pengembangan Kompetensi Teknis JF di Tingkat Instansi Pemerintah	180
Gambar 7.1	<i>Framework</i> Pengembangan Kompetensi Teknis JF	221

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Model Kompetensi pada RMCS	16
Tabel 2.2	Kelebihan, Tantangan dan Isu terkait Metode <i>Self - Assessment</i>	23
Tabel 2.3	Kategori Jabatan Fungsional PNS	43
Tabel 2.4	Ketentuan pada Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Teknis	44
Tabel 2.5	Ketentuan pada Pengembangan Kompetensi PNS	51
Tabel 2.6	Ketentuan Pengembangan Kompetensi PNS pada Per LAN No. 10 Tahun 2018	56
Tabel 2.7	Hasil Bechmarking Pengembangan Kompetensi Teknis JF di BKN dan Kementerian Keuangan	64
Tabel 4.1	Prosedur/Mekanisme Penyusunan Profil JF	75
Tabel 4.2	Rangkuman Penyusunan Profi JF	78
Tabel 4.3	Prosedur/Mekanisme Menganalisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF	82
Tabel 4.4	Standar Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Widyaiswara Ahli Pertama	85
Tabel 4.5	Rangkuman Penyusunan Profi JF	95
Tabel 4.6	Prosedur/Mekanisme Penyusunan Profil JF	98
Tabel 4.7	Rangkuman Penyusunan Profi JF	102
Tabel 4.8	Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Dialog Atasan Bawahan	110
Tabel 4.9	Rangkuman Tahapan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF	116
Tabel 4.10	Posisi Hasil Kajian terhadap PerLAN 10/2018 pada Tahapan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF	119
Tabel 5.1	Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan	126
Tabel 5.2	Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF melalui Jalur Pelatihan Klasikal	131
Tabel 5.3	Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pertukaran PNS dengan Pegawai Swasta	136
Tabel 5.4	Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Program Pertukaran antara PNS dengan Pegawai Swasta	138
Tabel 5.5	Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Program Magang/Praktik Kerja	141

Tabel 5.6	Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Patok Bandinh	143
Tabel 5.7	Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Patok Banding (<i>benchmarking</i>)	145
Tabel 5.8	Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Program Pelatihan Jarak Jauh	149
Tabel 5.9	Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Program <i>E-Learning</i>	151
Tabel 5.10	Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Coaching dan Mentoring	153
Tabel 5.11	Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Program <i>Coaching dan Mentoring</i>	158
Tabel 5.12	Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Belajar Mandiri	161
Tabel 5.13	Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Program Belajar Mandiri (<i>Self Development</i>)	166
Tabel 5.14	Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Pembelajaran Alam Terbuka (<i>outbond</i>)	169
Tabel 5.15	Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Komunitas Belajar (<i>Community of Practices/Networking</i>)	171
Tabel 5.16	Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Detasering/ <i>Secondment</i>	173
Tabel 5.17	Learning Journey Pengembangan Kompetensi Teknis Widyaiswara Pertama	175
Tabel 5.18	Posisi Hasil Kajian terhadap PerLAN 10/2018 pada Tahapan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF	177
Tabel 6.1	Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Evaluasi Administratif	181
Tabel 6.2	Kriteria Penilaian Hasil Pembobotan Kuesioner Pertama Evaluasi Administratif	183
Tabel 6.3	Rangkuman Prosedur/Mekanisme Evaluasi Administratif	188
Tabel 6.4	Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Evaluasi Hasil Program	191
Tabel 6.5	Rangkuman Tahap Evaluasi Hasil Program Pengembangan Kompetensi	200

Tabel 6.6	Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Penilaian Mandiri dan Penilaian Atasan Dalam Rangka Evaluasi Dampak Program Pengembangan Kompetensi	205
Tabel 6.7	Rangkuman Tahap Evaluasi Dampak Program	211
Tabel 6.8	Posisi Hasil Kajian terhadap PerLAN 10/2018 pada Tahapan Evaluasi Pengembangan Kompetensi Teknis JF	215

DAFTAR FORMULIR

Formulir 4.1	Inventarisasi Usulan Pengembangan Kompetensi Teknis Pemangku JF	73
Formulir 4.2	Profil JF	76
Formulir 4.3	Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF	83
Formulir 4.4	Rekapitulasi Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF	84
Formulir 4.5	Penilaian Atasan Dalam Analisis Kesenjangan Kinerja Pemangku JF	99
Formulir 4.6	Formulir Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF	112
Formulir 5.1	Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF	129
Formulir 5.2	Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF melalui Jalur Coaching/ Mentoring	156
Formulir 5.3	Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Jalur Belajar Mandiri (Self Development)	163
Formulir 6.1	Kuesioner Evaluasi Kualitas Program	183
Formulir 6.2	Formulir Evaluasi Administratif	185
Formulir 6.3	Formulir Penilaian Kompetensi Pemangku JF	192
Formulir 6.4	Formulir Rekapitulasi Penilaian Kompetensi Pemangku JF	194
Formulir 6.5	Evaluasi Dampak Program Pengembangan Kompetensi	208

DAFTAR CONTOH PENGISIAN FORMULIR

Contoh Pengisian Formulir 4.2	Profil JF	77
Contoh Pengisian Formulir 4.3	Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF	88
Contoh Pengisian Formulir 4.4	Rekapitulasi Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF	94
Contoh Pengisian Formulir 4.5	Penilaian Atasan Dalam Analisis Kesenjangan Kinerja Pemangku JF	100
Contoh Pengisian Formulir 4.1	Inventarisasi Usulan Pengembangan Kompetensi Teknis Pemangku JF	104
Contoh Pengisian Formulir 4.6	Formulir Dokumen Rencana TPengembangan Kompetensi Teknis JF	114
Contoh Pengisian Formulir 5.1	Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF	130
Contoh Pengisian Formulir 5.2	Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF melalui Jalur Coaching/ Mentoring	157
Contoh Pengisian Formulir 5.3	Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Jalur Belajar Mandiri (Self Development)	164
Contoh Pengisian Formulir 6.2	Formulir Evaluasi Administratif	187
Contoh Pengisian Formulir 6.3	Formulir Penilaian Kompetensi Pemangku JF (yang telah Memiliki Standar Kompetensi)	196
Contoh Pengisian Formulir 6.3	Formulir Penilaian Kompetensi Pemangku JF (yang Belum Memiliki Standar Kompetensi)	198
Contoh Pengisian Formulir 6.4	Formulir Rekapitulasi Penilaian Kompetensi Pemangku JF	199
Contoh Pengisian Formulir 6.5	Evaluasi Dampak Program Pengembangan Kompetensi	210

EXECUTIVE SUMMARY

Pengelolaan SDM Aparatur berbasis kompetensi merupakan amanah UU No.5 Tahun 2014 yang harus dilaksanakan oleh setiap Instansi Pemerintah dalam rangka menciptakan profesionalisme kerja dan peningkatan kinerja PNS baik secara individu maupun organisasi. Lebih lanjut UU No. 5 Tahun 2004 dan PP No. 11 Tahun 2017 menekankan bahwa setiap Instansi Pemerintah harus melaksanakan pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dengan menerapkan sistem merit. Pengembangan kompetensi tersebut merupakan upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi bagi setiap PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir serta harus dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi pemerintah merupakan salah satu permasalahan yang saat ini masih sulit dilaksanakan secara optimal oleh setiap Instansi Pemerintah. Secara garis besar, persoalan belum optimalnya kinerja pengelolaan Jabatan Fungsional ini disebabkan oleh 2 aspek, yaitu *aspek individu* dan *aspek organisasional*. *Aspek individu* yang dimaksud antara lain adalah kurangnya minat PNS terhadap Jabatan Fungsional. Hal tersebut dikarenakan berbagai faktor seperti: masalah kualifikasi pengangkatan yang cukup tinggi (misalnya dari segi pendidikan), tuntutan pekerjaan yang tinggi dimana kenaikan pangkat/golongan ditentukan oleh angka kredit yang harus dipenuhi, apresiasi pemerintah berupa tunjangan juga belum optimal untuk menarik minat PNS menjadi JF. Persoalan dari *aspek organisasional* seperti masih terdapat beberapa kelemahan dalam pengaturan kompetensi JF dimana masih banyak JF yang belum memiliki standar kompetensi jabatan sehingga pelatihan yang diperuntukkan untuk JF belum dapat didesain secara optimal. Selain itu belum adanya rujukan yang bersifat spesifik dan rinci mengenai pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah sekalipun LAN sudah menetapkan Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 yang kemudian dicabut dan diganti dengan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa secara teoritis, pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah dapat dilaksanakan melalui siklus pengembangan kompetensi SDM yang terdiri dari tiga tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Kemudian, apabila dilihat dari hasil analisis isi beberapa kebijakan yang mengatur tentang pengembangan kompetensi PNS seperti: UU No. 5 Tahun 2014, PP No. 11 Tahun 2017, PermenPAN dan RB No. 38 Tahun 2017 dan terutama Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 dan Peraturan LAN No.

10 Tahun 2018, menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi teknis JF belum memiliki rumusan tata cara dan/atau instrument pengembangan kompetensi teknis JF yang spesifik dan jelas. Selanjutnya, hasil bechmarking di kedua Instansi Pemerintah yaitu BKN dan Kementrian keuangan menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi cenderung masih dilakukan secara umum dan belum dilakukan secara sistematis dan spesfifik sesuai dengan karakteristik kompetensi teknis JF.

Berdasarkan hal tersebut maka pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah dapat dilaksanakan melalui langkah-langkah pengembangan yang dirumuskan secara rinci dan jelas pada kajian ini. Rumusan langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF tersebut pada awalnya telah dirumuskan berdasarkan Peraturan LAN No.5 Tahun 2018, namun dikarenakan pada saat proses finalisasi kajian Peraturan LAN No.5 Tahun 2018 tersebut dicabut dan diganti dengan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018, maka terdapat penyesuaian beberapa konsep dari langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF tersebut. Langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF meliputi tiga tahapan, yaitu penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan, pelaksanaan, dan evaluasi. Setiap tahapan tersebut memiliki rumusan tata cara dan/instrumen yang terdiri dari: deskripsi, output, bahan, metode, prosedur/mekanisme, pelaksana/penanggungjawab, panduan dan formulir yang digunakan dan jangka waktu pelaksanaan.

Pertama, tahap penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF bertujuan untuk menyusun dokumen rencana pengembangan kompetensi teknis JF untuk jangka waktu 1 tahun. Tahapan tersebut dilakukan melalui proses: (1) inventarisasi jenis kompetensi teknis yang perlu dikembangkan dari setiap pemangku JF, (2) verifikasi rencana pengembangan kompetensi teknis JF dan (3) validasi kebutuhan dan rencana pengembangan teknis JF. Pada tahap inventarisasi memerlukan dokumen Profil JF; Data Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF; dan Data Hasil Analisis Kesenjangan Kinerja JF. Hal lain yang perlu dipertimbangkan dalam proses inventarisasi adalah dokumen perencanaan lima tahunan instansi pemerintah dan juga standar kompetensi teknis jabatan. Adapun metode yang disarankan untuk dapat menggali kesenjangan kompetensi teknis Pemangku JF adalah metode dialog atasan-bawahan karena lebih *applicable, effective; dan objective*. Hal yang perlu ditekankan dalam menyusun kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF adalah perlunya masing-masing instansi menyusun sendiri standar dan kamus kompetensi teknis dari seluruh

jabatan fungsional yang ada di instansinya dengan mengacu pada target-target kompetensi yang tercantum dalam peraturan kefungsionalan yang dikeluarkan oleh Instansi Pembina JF. Penyusunan Standard dan Kamus Kompetensi Teknis JF ini dipandang perlu mengingat setiap instansi memiliki kekhasan tugas dan fungsinya masing-masing, misalnya, JF Peneliti di Lembaga Administrasi Negara dan JF Peneliti di Kementerian Kehutanan tentunya memiliki tuntutan spesifikasi kompetensi yang berbeda karena objek kerjanya yang berbeda. Penyusunan Standard dan Kamus Kompetensi Teknis JF ini selanjutnya dapat menjadi salah satu *guidance* dalam pengembangan kompetensi bagi instansi bersangkutan. Namun demikian, bila penyusunan dokumen standard dan kamus kompetensi teknis JF belum memungkinkan untuk dilakukan, maka instansi dapat merumuskan garis besar *targeting* kompetensi yang ingin dibangunnya dengan melihat dan mengacu pada peraturan kefungsionalan dari Instansi Jabatan Fungsional terkait, ketentuan Angka Kredit, dan dokumen lain yang relevan. Selain itu, dalam menetapkan standar capaian kinerja JF merupakan kombinasi antara standar capaian kinerja individu berdasarkan jenjang jabatan JF bersangkutan dan kontribusinya pada pencapaian kinerja atau IKU (Indikator Kinerja Utama) organisasi. Kombinasi keduanya dipandang penting mengingat selama ini JF sering dipandang terlalu individualis dan minim kontribusinya pada organisasi.

Kedua, tahap pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan atau sikap/perilaku yang dimiliki oleh JF sesuai dengan bidang teknis jabatan atau pemenuhan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya. Tahapan pelaksanaan untuk pengembangan kompetensi teknis dilakukan melalui bentuk pelatihan yang terdiri dari pelatihan klasikal dan pelatihan nonklasikal. Pelatihan klasikal memiliki paling sedikit 8 (delapan) jalur pelatihan dan pelatihan non klasikal memiliki paling sedikit 10 (sepuluh) jalur pelatihan. Namun pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF melalui *e-learning* lebih diprioritaskan dari pada jalur yang lainnya agar semakin memperluas kesempatan pemenuhan hak pengembangan kompetensi teknis bagi setiap pemangku JF. Pada tahap pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis, perlu juga dilakukan monitoring terhadap kehadiran pemangku JF pada program pelatihan. Hal ini dilakukan untuk melihat kedisiplinan pemangku JF selama proses pengembangan kompetensi.

Ketiga, tahap evaluasi pengembangan kompetensi teknis JF bertujuan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi dengan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Tahapan tersebut dilakukan melalui dua bentuk penilaian yaitu (1) kesesuaian antara Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF

(evaluasi administratif) dan (2) kemanfaatan antara pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF terhadap peningkatan kompetensi dan peningkatan kinerja pemangku JF (evaluasi substantif). Adapun evaluasi substantif terdiri dari dua jenis yaitu (1) evaluasi hasil program dan (2) evaluasi dampak program. Evaluasi administratif tidak hanya menilai kesesuaian antara rencana dengan pelaksanaannya, namun juga menilai kualitas penyelenggaraan program berdasarkan opini peserta melalui metode kuesioner. Pada evaluasi substantif dilakukan evaluasi hasil program untuk menilai peningkatan kompetensi teknis Pemangku JF setelah mengikuti program pengembangan melalui metode uji kompetensi dengan teknik presentasi/ekspose. Selain itu juga dilakukan evaluasi dampak program untuk mengidentifikasi perilaku kerja setelah program pengembangan yang berpengaruh kepada kinerja Pemangku JF dan instansi. Metode yang digunakan untuk evaluasi dampak program adalah metode penilaian mandiri (*self assessment*), penilaian atasan (*supervisor assessment*) dan dialog atasan-bawahan.

Langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF yang dihasilkan di dalam naskah akademik kajian ini diharapkan dapat memberikan penguatan terhadap Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 dan pengembangan Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi Aparatur (SIPKA) sehingga lebih mudah untuk diimplementasikan oleh setiap Instansi Pemerintah dalam pengembangan kompetensi teknis JF. Hasil kajian ini juga dapat dijadikan rujukan bagi setiap Instansi Pemerintah dalam pengembangan kompetensi teknis JF. Selain itu, diperlukan beberapa kajian lanjutan yang implementatif sebagai bagian dari implementasi maupun pengembangan hasil Kajian Penyusunan Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis.



1.1. LATAR BELAKANG

Dalam rangka mewujudkan profesionalisme birokrasi serta untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur merupakan salah satu isu krusial dalam agenda Reformasi Birokrasi di Indonesia. Perubahan lingkungan internal dan eksternal yang semakin dinamis telah menempatkan peran vital Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai *human capital* bagi keberlangsungan proses bisnis sektor publik pada jangka panjang. Oleh karena itu, konsep manajemen ASN sudah semestinya tidak hanya terfokus pada pengelolaan secara administratif saja namun lebih dari itu perlu melihat fungsi strategis ASN sebagai motor penggerak organisasi sektor publik.

Untuk mencapai tujuan tersebut, konsep kompetensi harus menjadi pilar utama dalam pengelolaan SDM aparatur. Dalam hal ini, kompetensi berkaitan dengan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) serta perilaku (*attitude*) apa saja yang perlu dimiliki oleh aparatur disesuaikan dengan tugas dan fungsi yang diembannya. Artinya, manajemen SDM di instansi pemerintah harus mengacu dan didasarkan kepada standar kompetensi jabatan dan syarat jabatan yang ditetapkan. Pengelolaan SDM aparatur berbasis kompetensi ini tentunya harus diwujudkan dalam pelaksanaan seluruh fungsi manajemen SDM aparatur mulai dari perencanaan, rekrutment, penempatan, seleksi, pemberian tunjangan dan kompensasi, pengembangan dan pemberhentian.

Digulirkannya UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN merupakan tonggak penting dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang profesional. Pada peraturan tersebut dijelaskan bahwa Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit yaitu mengedepankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Di sini terlihat jelas bahwa kompetensi memegang peranan penting dalam menentukan kualitas dan profesionalisme aparatur yang akan ditempatkan di organisasi pemerintah.

Dalam rangka mewujudkan profesionalisme ASN tersebut, maka pengembangan kompetensi menjadi salah satu rangkaian penting dalam siklus manajemen ASN. Pada UU No. 5 Tahun 2014 pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi.

Dalam mengembangkan kompetensi tersebut, setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan masing-masing. Lebih lanjut pada PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS pasal 162 disebutkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan manajemen karir PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan sistem merit. Kemudian pada pasal 203 juga dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Adapun pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Dalam rangka melaksanakan ketentuan PP No. 11 Tahun 2017 pasal 225, LAN kemudian menetapkan Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 yang kemudian diperbaharui dengan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Peraturan tersebut mengatur tentang pedoman bagi Instansi Pemerintah untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi PNS di tingkat Instansi. Namun demikian, kebijakan teknis tentang pengembangan kompetensi PNS tersebut masih bersifat umum yang berlaku bagi semua jenis jabatan. Sebagaimana tertuang dalam Pasal 13 UU ASN, jabatan ASN terdiri atas: Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional, dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Mengingat masing-masing jabatan memiliki karakteristik berbeda, beberapa bentuk pengaturan pengembangan kompetensinya semestinya juga menyesuaikan dengan *target* kompetensi yang ingin dibangunnya.

Berdasarkan beberapa kebijakan tersebut diatas, terdapat tiga jenis kompetensi yang harus dikembangkan bagi PNS yaitu meliputi: kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis sendiri menurut Pasal 208 ayat 3 dari PP No. 11 Tahun 2017 dibagi lagi menjadi dua bagian yaitu kompetensi teknis dan kompetensi fungsional. Terkait dengan rencana pengembangan kompetensi, PP No. 11 Tahun 2017 pasal 205 menjelaskan bahwa penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi dilakukan pada tingkat instansi dan nasional. Namun demikian, standar kompetensi jabatan yang menjadi input dalam menyusun rencana pengembangan kompetensi belum semuanya memiliki kamus kompetensi. Kamus kompetensi yang telah tersedia dan ditetapkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara adalah kamus kompetensi manajerial dan sosial kultural, sementara kamus kompetensi teknis belum dirumuskan. Oleh karena itu, kajian lebih lanjut tentang pengembangan kompetensi teknis PNS sangat dibutuhkan.

Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan ketrampilan tertentu. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, dinyatakan bahwa peranan Jabatan Fungsional PNS adalah sebagai wadah bagi pengembangan profesionalisme dan pembinaan karier PNS serta peningkatan mutu pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Peraturan Pemerintah tersebut menyatakan bahwa Jabatan Fungsional adalah jabatan keahlian yang memiliki ciri-ciri suatu profesi. Adapun kriteria Jabatan Fungsional menurut Pasal 3 Peraturan Pemerintah tersebut, antara lain: 1) mempunyai metodologi, teknik analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan dan/atau pelatihan teknis tertentu dengan sertifikasi; 2) memiliki etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi; 3) dapat disusun dalam suatu jenjang jabatan berdasarkan tingkat keahlian dan ketrampilan; 4) pelaksanaan tugas bersifat mandiri; 5) jabatan fungsional tersebut diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Mengingat status mereka sebagai pegawai negeri sipil (PNS), maka hal ini mengindikasikan bahwa jabatan fungsional adalah jabatan profesi di dalam birokrasi. Dengan kekhususan karakteristik ini, para pemangku Jabatan Fungsional dipandang memiliki *positioning* strategis dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi pemerintahan pada organisasi sektor publik.

Mengingat kedudukan strategis Jabatan Fungsional sebagai motor penggerak dalam organisasi sektor publik ini, maka selanjutnya perlu dirumuskan aspek-aspek pengembangan jabatan fungsional secara lebih optimal. Hal ini penting sebagai salah satu prasyarat bagi organisasi sektor publik dalam rangka meningkatkan profesionalisme PNS dan mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi. Pengaturan pengembangan Jabatan Fungsional sendiri juga merupakan salah satu bentuk pengejawantahan dari semangat reformasi birokrasi. Selanjutnya, apabila pengembangan Jabatan Fungsional berhasil dioptimalkan maka diharapkan kinerja pemerintah akan semakin meningkat. Hal ini penting mengingat profesionalisme ASN saat ini merupakan harga yang tidak bisa ditawar lagi di tengah dinamisasi perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Sementara itu sejauh ini pengelolaan Jabatan Fungsional pada kebanyakan instansi pemerintah terlihat belum optimal. Secara garis besar, persoalan belum optimalnya kinerja pengelolaan Jabatan Fungsional ini disebabkan oleh 2 aspek, yaitu *aspek individu* dan *aspek organisasional*. *Aspek individu* yang dimaksud antara lain adalah kurangnya minat PNS terhadap Jabatan Fungsional. Hal ini terlihat dari data BKN (2017) dimana dari total PNS yang ada, komposisi Jabatan Pelaksana (40,65%), Jabatan Fungsional (JF) tenaga kependidikan dan kesehatan (43,31%),

dan JF teknis lainnya (5,47%). Kurangnya minat PNS pada Jabatan Fungsional disebabkan karena tingginya prasyarat dan kualifikasi serta tuntutan pekerjaan JF, sementara di sisi lain belum ditunjang oleh tunjangan fungsional yang memadai. Persoalan belum memadainya tunjangan fungsional dibandingkan tuntutan pekerjaan JF ini merupakan salah satu persoalan dari *aspek organisasional*, selain persoalan-persoalan lainnya seperti: desain program-program pengembangan JF yang belum optimal, pola karir yang masih terbatas bila dibandingkan Jabatan Strktural, dll. Selain itu, bila dibandingkan dengan Jabatan Struktural, Jabatan Fungsional juga masih sering dipandang sebagai jabatan “kelas 2” atau cenderung masih dipandang sebelah mata dan hanya dijadikan jabatan alternatif untuk memperpanjang Batas Usia Pensiun (BUP). Selain itu, masih terdapat beberapa kelemahan dalam pengaturan kompetensi JF. Menurut Deputy Bidang SDM Aparatur Kementerian PAN dan RB, sampai saat ini masih banyak JF yang belum memiliki standar kompetensi jabatan sehingga pengembangan kompetensi JF belum optimal. Selain itu, diklat yang diperuntukkan bagi pemangku JF juga belum didesain secara optimal oleh para Instansi Pembina JF (Faozan, 2018).

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, selanjutnya PKP2A I LAN melalui Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara (KANIGARA) melakukan pengkajian mengenai bagaimana langkah strategis dan komprehensif untuk pengembangan kompetensi teknis bagi JF melalui perumusan pedoman pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional (JF) di Instansi Pemerintah. Dokumen ini dipandang penting sebagai salah satu upaya meningkatkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara melalui Jabatan Fungsional. Harapannya, para pemangku JF dapat tumbuh dan berkembang optimal sebagai seorang professional yang memiliki karakteristik, yaitu keahlian (*expertise*), tanggung jawab (*responsibility*) serta rasa kesatuan dan keterikatan (*corporateness*) dalam menegakkan martabat kompetensi profesinya.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah dalam kajian ini adalah “*Bagaimanakah Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional (JF) di Instansi Pemerintah?*”. Selanjutnya rumusan masalah tersebut dirinci menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a) Bagaimana perencanaan pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah?
- b) Bagaimana pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah?
- c) Bagaimana evaluasi pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah menyusun rumusan pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional (JF) di Instansi Pemerintah. Adapun secara spesifik akan merumuskan hal-hal sebagai berikut:

- a) Tata cara dan/atau instrumen perencanaan pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah
- b) Tata cara dan/atau instrumen pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah
- c) Tata cara dan/atau instrumen evaluasi pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah

1.4. RUANG LINGKUP KAJIAN

Fokus kajian ini pada pengembangan kompetensi teknis PNS yang menduduki JF di Instansi Pemerintah. Adapun pembahasan meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, dan tahap evaluasi dalam proses pengembangan kompetensi teknis.

1.5. HASIL (OUTPUT) KAJIAN

Tersusunnya naskah akademik dalam menyusun langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan tahap evaluasi pengembangan kompetensi teknis bagi JF di Instansi Pemerintah dan berlaku secara nasional.

1.6. MANFAAT YANG DIHARAPKAN

Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan Instansi Pemerintah dalam melakukan pengembangan kompetensi teknis bagi JF di lingkungan instansinya masing-masing mulai dari menyusun perencanaan pengembangan, melaksanakan pengembangan, hingga mengevaluasi program-program pengembangan yang telah dilakukan.

1.7. SISTEMATIKA PENULISAN

Selanjutnya, laporan kajian ini akan disusun dalam tujuh (7) bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan perihal latar belakang kajian ini, rumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup, hasil kajian, manfaat yang diharapkan, serta sistematika penulisan laporan kajian dan buku pedomannya.

BAB 2 : TINJAUAN TEORI DAN KEBIJAKAN

Bab ini menjelaskan teori dan konsep terkait dengan pengembangan kompetensi SDM, juga beberapa kebijakan yang menjadi dasar pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah. Selain itu, dalam bab ini juga akan dibahas mengenai kajian sebelumnya mengenai pengembangan kompetensi ASN serta temuan hasil *bechmarking* pengembangan kompetensi teknis JF di BKN dan Kementerian Keuangan yang digunakan sebagai dasar dalam pengembangan kajian ini. Pada bagian akhir akan dijelaskan mengenai beberapa definisi konseptual dari berbagai istilah yang digunakan pada kajian ini dan juga kerangka pikir kajian.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai pendekatan dan jenis penelitian, lokus penelitian, teknik pengumpulan data, serta teknik pengolahan dan analisis data.

BAB 4 : PERENCANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

Bab ini membahas tentang konsep perencanaan pengembangan kompetensi teknis JF dan mekanisme/prosedur untuk menyusun dokumen rencana pengembangan kompetensi teknis JF yang meliputi beberapa tahapan yaitu (1) Inventarisasi jenis kompetensi teknis JF yang perlu dikembangkan, (2) Verifikasi rencana pengembangan kompetensi teknis JF, dan (3) Validasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF.

BAB 5 : PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

Bab ini menjelaskan tentang konsep dan mekanisme/prosedur pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF. Pembahasan pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF antara lain meliputi jalur pelatihan, baik pelatihan klasikal maupun pelatihan nonklasikal yang dapat dilakukan melalui berbagai jalur serta mekanisme/prosedur pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF yang mencakup mekanisme/prosedur umum dan beberapa prosedur/mekanisme khusus untuk jalur pelatihan tertentu.

BAB 6 : EVALUASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

Bab ini berisi konsep dan mekanisme/prosedur untuk mengevaluasi program-program pengembangan kompetensi teknis PNS yang menduduki jabatan fungsional. Adapun pembahasan akan meliputi definisi operasional, output, bahan, metode, mekanisme/prosedur, pelaksana/penanggungjawab, panduan dan formulir yang digunakan, serta jangka waktu pelaksanaan.

BAB 7 : PENUTUP

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dan saran tindak lanjut yang direkomendasikan.

Bab ini menjelaskan teori dan konsep terkait dengan pengembangan kompetensi SDM, juga beberapa kebijakan yang menjadi dasar pengembangan kompetensi teknis bagi JF di Instansi Pemerintah. Selain itu, dalam bab ini juga dibahas mengenai kajian sebelumnya tentang pengembangan kompetensi ASN serta hasil *benchmarking* pengembangan kompetensi teknis JF di BKN dan Kementerian Keuangan. Hasil tinjauan teori, kebijakan, kajian sebelumnya dan hasil *bechmarking* tersebut digunakan sebagai dasar dalam merumuskan beberapa definisi konseptual dari berbagai istilah yang digunakan pada kajian ini serta kerangka pikir kajian.

2.1 TINJAUAN TEORI

Beberapa teori yang akan dibahas di sini meliputi konsep manajemen Sumber Daya Manusia, konsep kompetensi dan konsep pengembangan kompetensi. Selain itu juga dibahas mengenai Model Kirkpatrick yang merupakan salah satu model evaluasi kegiatan pengembangan kompetensi, atau program pelatihan dan pengembangan (*training and development program*).

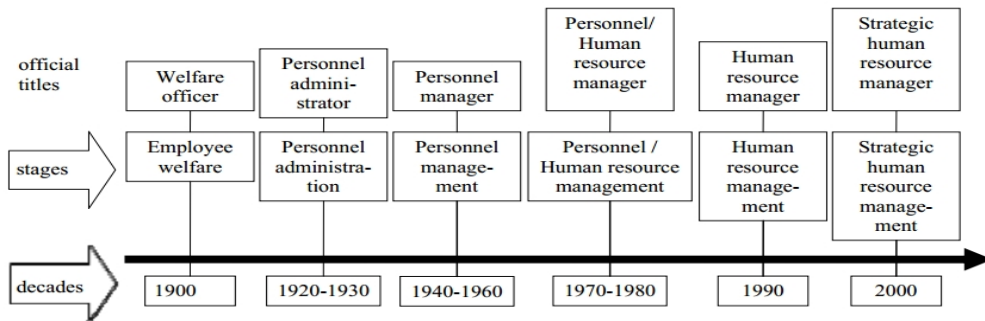
2.1. 1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Evolusi Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik memiliki pengaruh yang besar bagi pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia di organisasi inilah yang disebut dengan istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan bagaimana cara mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi (Taufiqurokhman, 2009).

Manajemen sumber daya manusia secara teoretik dan praktek sudah berkembang dan berevolusi selama lebih dari satu abad. Teori dan prakteknya telah melalui berbagai uji coba, pembangunan teori dan pengujian berbagai konsep yang telah dilakukan oleh praktisi dan akademisi. Teori dan praktek manajemen sumber daya manusia telah dilaksanakan, berkembang dan berevolusi sejak awal abad ke dua puluh hingga saat ini. Pada tahap awal, disebut dengan tahapan *employee welfare* dan saat ini telah sampai pada tahapan *strategic human resources*

management (Itika, 2011). Berikut ditampilkan tahapan evolusi perkembangan teori dan praktek manajemen sumber daya manusia.



Gambar 2.1 Tahapan Evolusi dalam Pengembangan Manajemen Sumber daya Manusia

Sumber: Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management*. Leiden: African Studies Centre.

Secara historis, kehadiran praktek manajemen sumber daya manusia diawali pada tahun 1900-an. Pada tahun tersebut, terjadi peningkatan pesat teknologi dan ilmu pengetahuan, industri dan perekonomian negara-negara di Eropa Barat. Perubahan tersebut juga mengakibatkan pengelolaan tenaga kerja dan sumber daya manusia industri semakin kompleks. Oleh karena itu, solusi dalam mengelola sumber daya manusia dan tenaga kerja adalah dengan mengatur pegawai dan memastikan kesejahteraannya terpenuhi (*employee welfare*).

Pada periode tahun 1920 – 1930an merupakan era *personnel administration*. Pada periode ini, fungsi dan peran *welfare officers* (pegawai kesejahteraan) dianggap tidak lagi memadai. Hal ini karena terjadi peningkatan organisasi dan tekanan untuk meningkatkan produktivitas. Kondisi ini membutuhkan rekrutmen, seleksi, pelatihan, pencatatan, penilaian, motivasi, pengawasan dan peningkatan produktivitas pegawai. Fungsi ini memang dilakukan oleh *welfare officers* (pegawai kesejahteraan). Namun, hal ini membutuhkan perubahan dan peningkatan peran dari *welfare officers* (pegawai kesejahteraan). Selain itu, tugas ini membutuhkan lebih banyak pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang sesuai. Oleh karena itu, istilah *welfare officers* (pegawai kesejahteraan) dianggap tidak lagi relevan dan diganti dengan istilah *personnel administration*.

Periode tahun 1940–1960-an disebut sebagai tahap *personnel management*. Pada era ini, perhatian akademisi terkait praktek manajemen sumber daya manusia semakin meningkat. Para ahli banyak memberikan kontribusi bagi perkembangan teori dan praktek MSDM. Pada periode ini juga, para ahli menganggap ada perbedaan definisi antara istilah administrasi dan manajemen. Istilah ‘administrasi’ sangat berkaitan dengan tugas-tugas yang bersifat rutin. Padahal fungsi dan peran MSDM tidak hanya pada tugas rutin, tetapi juga pada tugas dan urusan yang lebih strategis. Manajemen sumber daya manusia dituntut harus menyelesaikan persoalan terkait dengan perselisihan perburuhan ataupun pengawasan pegawai. Pemikiran ini menyebabkan tahap *personnel administration* diubah menjadi *personnel management*.

Pada era tahun 1960-an, konsep *personnel management* (manajemen personalia) sudah merupakan disiplin ilmu yang matang dan khas. Selain fungsi dasar yang sudah dilakukan pada tahapan *welfare officers*, manajemen personalia memiliki fungsi tambahan yaitu pengembangan organisasi, pengembangan manajemen, pelatihan sistematis, perencanaan tenaga kerja dan hubungan industrial. Selain itu, diperkenalkan juga proses dan teknik yang lebih baik untuk melakukan seleksi, pelatihan, pengupahan, administrasi gaji dan penilaian kinerja pegawai.

Armstrong (1995) mengemukakan bahwa manajemen personalia merupakan proses dan praktek untuk memperoleh pegawai, menilai dan menghargai kinerja dan mengembangkan potensi penuh pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Adapun fungsi dari manajemen personalia diantaranya adalah: memungkinkan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi; sumber daya manusia; mengelola penilaian kinerja; pelatihan dan pengembangan pegawai; pengelolaan kompensasi dan upah; hubungan antara organisasi dengan pegawai; fungsi administrasi pegawai yang bersifat rutin (Itika, 2011).

Pada periode berikutnya, tantangan yang dihadapi oleh organisasi semakin berat dan kompleks. Sejak tahun 1970an, terjadi perubahan kerangka kebijakan makro global, persaingan bisnis, perubahan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, perubahan teknologi, dan terjadi perubahan filosofi dalam relasi antara pekerja. Walau demikian, telah tersedia banyak riset dan perdebatan mengenai MSDM dibandingkan periode sebelumnya. Para ahli mengemukakan bahwa pendekatan strategis dalam mengelola pegawai merupakan pilihan terbaik untuk menghadapi berbagai tantangan organisasi. Para ahli menilai pendekatan strategis dalam mengelola pegawai memiliki filosofi yang berbeda dari *personnel management* (manajemen personalia). Ditambah pula pemikiran bahwa strategi, budaya dan nilai organisasi memiliki pengaruh yang besar dalam mengelola sumber daya manusia.

Oleh karena itu, sejak tahun 1970-an hingga tahun 1990-an disebut dengan tahap *human resources management*. Sementara pada tahun 2000-an dikenal dengan istilah *strategies human resources management*.

Storey (1995) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan khusus dalam pengelolaan pekerjaan yang berupaya untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui strategi pengalokasian pegawai yang memiliki komitmen dan kemampuan tinggi dengan menggunakan teknik personalia, struktural dan kultural secara terpadu. Sementara itu, Armstrong (1995) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan yang strategis dan koheren dalam mengelola aset organisasi yang paling berharga, yaitu pegawai yang bekerja secara individu dan kolektif dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Itika, 2011).

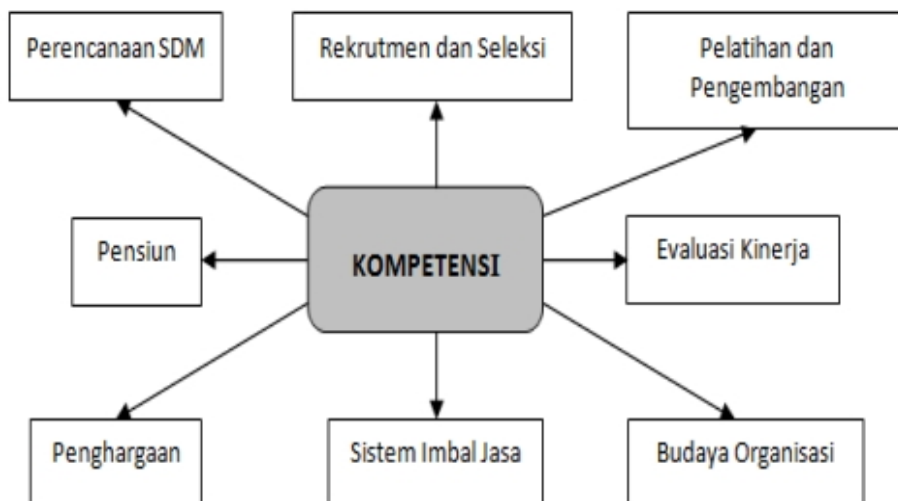
Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia pada tahap *human resources management* difokuskan sebagai berikut: berupaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi dengan menggunakan pegawai sebagai sumber daya yang berharga; pemanfaatan kapasitas pegawai; memastikan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya, tim, unit kerja dan seluruh organisasi; memastikan bahwa sistem, proses dan kegiatan organisasi diintegrasikan dan disinergikan melalui budaya organisasi yang kuat; pemanfaatan optimal sumber daya yang tersedia; mendorong praktek MSDM sebagai suatu kesatuan sistem yang terintegrasi dan bersinergi; pemanfaatan kreativitas, inovasi, tim kerja dan manajemen kualitas tinggi sebagai pendorong utama keunggulan organisasi; memungkinkan manajer untuk fleksibel dan beradaptasi dengan perubahan yang diperlukan dalam mengejar keunggulan fungsi manajemen sumber daya manusia (Itika, 2011).

Gambaran sederhana mengenai evolusi konsep dan praktek manajemen sumber daya manusia di atas membantu untuk memahami dan mendefinisikan konsep manajemen sumber daya manusia. Definisi, tujuan dan proses MSDM selalu bertambah dan berkembang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman. Tahapan *strategies human resources management* merupakan kelanjutan dan perkembangan dari tahapan sebelumnya. Selain itu, fungsi-fungsi MSDM seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pengupahan, penilaian kinerja dan pengawasan yang sudah dirumuskan di tahapan sebelumnya tidak ditinggalkan. Proses-proses tersebut dikembangkan dan ditingkatkan agar organisasi dapat menghadapi berbagai tantangan dan mencapai tujuannya.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi termasuk pada tahap *strategies human resources management*. Kehadiran manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi tidak lepas dari upaya organisasi untuk menghadapi tantangan global. Secara sederhana, manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan suatu pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi dengan menempatkan kompetensi sebagai titik sentralnya. Kompetensi mempengaruhi dan terintegrasi ke dalam seluruh proses dan fungsi manajemen sumber daya. Misalnya proses rekrutmen pegawai melihat dan mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki oleh calon pegawai yang bersangkutan. Apakah calon pegawai yang bersangkutan memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan/jabatan yang akan didudukinya.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi menjadikan kompetensi sebagai *stepping stone* yang mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (Herizayani & Herniyani, 2013). Berikut ditampilkan gambar integrasi dan pengaruh kompetensi pada proses manajemen sumber daya manusia.



Gambar 2.2 Integrasi Kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: Herizayani, P., & Herniyani, T. (2013). Competency Based Human Resources Management (CB-HRM)/Kompetensi Berbasis Manusia dengan Perkembangan Manajemen. *Jurnal SAINTIKOM*, 12(3), 209–2018.

Kompetensi yang dimiliki individu memiliki peran penting dalam manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Hal ini sejalan dengan pemikiran bahwa potensi dan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, pendekatan berbasis kompetensi ini akan meminimalisir pengaruh suku, agama, usia, jenis kelamin ataupun bentuk diskriminasi lain dalam praktek manajemen sumber daya manusia di organisasi.

2.1. 2. Konsep Kompetensi SDM

Konsep kompetensi awalnya diungkapkan dalam artikel penelitian oleh David C. McClelland dalam artikel jurnalnya (McClelland, 1973). Selanjutnya, konsep kompetensi terus diteliti dan diaplikasikan hingga berkembang seperti saat ini. Di Indonesia, konsep kompetensi juga mengalami evolusi, mulai dari aplikasi di ranah pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) sektor swasta hingga sektor pemerintah. Konsep kompetensi ini muncul karena kenyataan bahwa tes akademik dan inteligensi tidak mampu menjamin kesuksesan seseorang dalam bekerja, selain itu keduanya juga mengalami bias dikarenakan perbedaan ras, gender, dan status ekonomi (Spencer & Spencer, 1993). Bahkan lebih jauh lagi, McClelland menemukan bahwa tingkat pendidikan tidak menjamin kesuksesan dalam bekerja (McClelland, 1973).

Kompetensi didefinisikan secara beragam oleh para ahli. Spencer dan Spencer menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang mampu memprediksi kinerja terukur yang bersifat efektif dan/atau superior dalam lingkup tempat kerja atau situasi lainnya (Spencer & Spencer, 1993). Selain di lingkup pekerjaan, kompetensi dapat pula diterapkan dalam konteks pendidikan. Akan tetapi, dalam hal ini, pembahasan akan dibatasi pada ranah pekerjaan saja. Kutipan dari Kuijpers dalam sebuah artikel (De Vos, De Hauw, & Willemse, 2015) menyebutkan bahwa ada tiga tipe penting dalam kompetensi, yakni: kompetensi fungsional, belajar, dan karir. Kompetensi fungsional adalah kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kompetensi ini ditentukan berdasarkan tugas jabatan, sehingga berbeda-beda menurut jenis industri tempat jabatan tersebut berada. Kompetensi belajar adalah karakter individual yang diperlukan untuk membangun kompetensi fungsional. Terakhir, kompetensi karir adalah karakteristik yang membuat seorang pegawai mampu mengarahkan kompetensi fungsional dan belajarnya kepada karier yang diinginkan.

Setidaknya ada dua teknik pengembangan dan penulisan kompetensi kerja di dalam tataran praktis yaitu: *pertama* adalah *Model Occupational Skill Standards* (MOSS) dan, *kedua* adalah *Regional Model Standar of Competency* (RMCS). Keduanya dikembangkan mulai dari kamus kompetensi sampai dengan teknik

penilaian kompetensinya. Secara sederhana metode MOSS diwujudkan dalam teknik penilaian kompetensi dengan *assessment center*, sedangkan metode RMCS diadopsi oleh *International Labour Organization* (ILO). Di Indonesia, metode MOSS diaplikasikan dalam pekerjaan di sektor swasta dan pemerintah. Metode RMCS secara resmi dikembangkan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) yang merupakan lembaga non-struktural di bawah koordinasi Kementerian Tenaga Kerja.

1. **Model Occupational Skill Standards (MOSS)**

MOSS menyusun kompetensi kerja dengan diawali penentuan nama jabatan terlebih dahulu, setelah itu baru dipetakan kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dalam jabatan tersebut. ILO memberi istilah metode MOSS sebagai metode tradisional (International Labour Organization, 2006). Secara konseptual, tidak banyak literatur yang menyebutkan detail metode MOSS, namun demikian berdasarkan pernyataan dari ILO yang menyebutkan bahwa konsep RMCS baru dipopulerkan sekitar tahun 2006, maka metode yang dipublikasikan sebelum tahun tersebut seperti MOSS, McClelland, Spencer dan Spencer, serta Boyatzis dapat dikategorikan ke dalam kategori metode tradisional.

Spencer dan Spencer mendefinisikan kompetensi sebagai '*...an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*' (Spencer & Spencer, 1993). Dalam bukunya dituliskan bahwa yang dimaksud sebagai *underlying characteristic* adalah kompetensi tersebut berada di bawah sadar dan bersifat stabil, serta dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi dan tugas jabatan. *Causally related* diartikan bahwa kompetensi tersebut menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja yang akan menampilkan diri. Terakhir, *criterion-referenced* adalah bahwa kompetensi benar-benar memprediksi perilaku kerja yang baik (maupun yang buruk) berdasarkan kriteria yang spesifik atau standar tertentu.

Lebih lanjut, dijelaskan bahwa karakteristik dasar (*underlying characteristic*) menunjukkan cara seseorang berpikir, mempersepsikan situasi yang dihadapi, dan sifatnya bertahan dalam waktu yang cukup lama (Spencer & Spencer, 1993). Spencer dan Spencer membagi lima karakteristik dasar pembentuk kompetensi pada manusia, yaitu:

- a. Motif (*motives*); yakni suatu hal yang dipikirkan atau diinginkan sehingga menyebabkan suatu tindakan. Tindakan yang dimaksud bisa berbentuk pemenuhan tujuan atau justru menjauhi tujuan tersebut.
- b. Sifat (*traits*); merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

- c. Konsep diri (*self-concept*); yakni perilaku, nilai yang dimiliki, atau konsep diri yang dimiliki oleh seseorang.
- d. Pengetahuan (*knowledge*); merupakan informasi yang dimiliki tentang substansi yang spesifik dan tertentu.
- e. Keterampilan (*skill*): yakni kemampuan untuk melakukan tugas mental atau fisik tertentu.

Kelima karakteristik dasar ini sangat berguna dalam perencanaan SDM dan pengukuran kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan dapat terlihat dengan mudah dan mudah untuk dibentuk. Berbeda dengan motif dan sifat yang berada di bawah ambang kesadaran dan pembentukannya pun relatif sulit. Sedangkan konsep diri berada di antara kedua kelompok di atas (Spencer & Spencer, 1993).

Pada prinsipnya, kompetensi harus bisa membedakan antara hasil kerja yang superior (*superior performance*) dengan yang memenuhi standar (*effective performance*). Kinerja superior merupakan bentuk implementasi dari kompetensi yang bertujuan untuk meraih hasil di atas standar yang ditetapkan. Sementara kinerja efektif adalah implementasi kompetensi yang memenuhi batas minimal yang diinginkan. Terakhir, tentu saja masih ada kinerja yang rendah (*poor performance*) yang menunjukkan kinerja di bawah standar yang ditetapkan.

2. *Regional Model Standar of Competency (RMCS)*

Model ini merupakan pengembangan dari MOSS yang didasarkan pada kebutuhan industri (kelompok pekerjaan) yang ada di lapangan kerja. Istilah industri di sini tidak semata diartikan sebagai proses manufaktur atau pabrik modern, tetapi lebih pada sektor pekerjaan, misalnya industri pariwisata, pertambangan minyak, dan kesehatan. Penggunaan perspektif industri dinilai lebih menguntungkan karena berusaha memahami pasar kerja dan kebutuhan di dalamnya.

Kompetensi dalam RMCS didefinisikan sebagai kompetensi yang difokuskan pada sesuatu yang diharapkan dari seorang pegawai/pekerja dalam lingkup kerjanya (ILO, 2006). Fokus dimaksud yaitu pada cara penyelesaian pekerjaan, bukan kinerja yang ditunjukkan dalam proses pelatihan kerja. Berdasarkan definisi tersebut, maka hal yang esensial dalam kerangka kompetensi RMCS adalah cara seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan hasil yang baik.

Model kompetensi dalam RMCS meliputi empat aspek, yaitu:

- a. Persyaratan untuk melaksanakan tugas individu dengan efisien (*task skills*);
- b. Persyaratan untuk mengelola tugas-tugas yang bervariasi dalam sebuah pekerjaan (*task management skills*);

- c. Persyaratan untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan sehari-hari secara efektif (*contingency management skills*);
- d. Persyaratan untuk mengatasi tanggungjawab dan harapan yang muncul dari lingkungan kerja (*job/role environment skills*) (Wahyuadianto et al., 2010).

Secara praktis RMCS menghasilkan kompetensi yang (1) berhubungan erat dengan praktik di tempat kerja saat ini; (2) ditampilkan sebagai *outcome* dari pekerjaan tersebut; dan (3) ditulis dengan jelas, sederhana, dan dalam bahasa yang mudah dipahami oleh pegawai, pemilik perusahaan, atasan langsung pegawai, pelatih, dan peserta pelatihan (ILO, 2006). Poin di atas menjadi syarat bagi penyusunan model kompetensi berbasis RMCS. ILO mengklaim bahwa RMCS membantu dalam menentukan tugas yang harus dilakukan setiap pegawai di tempat kerjanya, selain itu juga mengidentifikasi rentang cakupan tugas, cara mengkombinasikan fungsi-fungsi, dan tingkat kinerja yang diperlukan dalam melaksanakan tugas. Lebih jauh lagi, model kompetensi RMCS yang ditulis dengan baik akan menjadi daftar karakteristik pekerjaan yang terintegrasi dengan baik dan dapat didemonstrasikan secara fisik oleh seseorang.

Struktur penulisan RMCS harus mengakomodasi tiga komponen, yaitu: 1) deskripsi industri [*industry descriptor and coverage*]; 2) fungsi utama [*primary functions*]; dan 3) unit kompetensi [*units*]. Hal pertama yang harus dilakukan dalam menyusun model kompetensi RMCS adalah mendeskripsikan industri atau sektor industri yang akan disusun kompetensinya, termasuk *outcome* dari fungsi pekerjaan yang dimasukkan dalam industri tersebut (ILO, 2006). Tujuan dari pendeskripsian ini adalah untuk menentukan kompetensi apa saja yang nanti hendak dimasukkan dalam model tersebut. Selain itu, dengan diawali dengan deskripsi industri, maka model kompetensi tidak terpaku pada jabatan maupun deskripsi jabatan. Alasannya adalah sebuah industri bisa diisi oleh kombinasi dari berbagai jabatan atau pekerjaan yang datang dari berbagai industri lainnya. Untuk contohnya dapat dilihat di Tabel 2.1.

Kedua, mengidentifikasi fungsi utama, yakni mengelompokkan keterampilan aplikatif yang berfungsi sebagai tugas dan pengembangan keahlian dalam industri tersebut (ILO, 2006). Fungsi utama diawali dengan definisi terlebih dahulu, selanjutnya diikuti daftar kelompok/gugus (*cluster*) fungsi yang dijalankan di dalam industri tersebut. Jumlah fungsi utama antara satu industri dengan lainnya juga beragam, tergantung rentang fungsi utama yang dijalankan. Tahap identifikasi fungsi utama ini sangat krusial karena menentukan seluruh struktur model kompetensi dalam industri tersebut. Contoh penguraian deskripsi industri menjadi fungsi utama dan identifikasi fungsi utama sendiri bisa dilihat pada Gambar 1.

Komponen yang ketiga adalah unit kompetensi yaitu merupakan pondasi dari model RMCS yang di dalamnya mendeskripsikan area kerja yang unik dan tingkatan-tingkatan unjuk kerja yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya (ILO, 2006). Di dalam komponen unit kompetensi ini terdapat empat sub komponen, yaitu:

- a. Kriteria unjuk kerja (*performance criteria*);
- b. Syarat bukti unjuk kerja (*evidence requirements*);
Informasi mengenai bukti unjuk kerja ini bisa dalam berbagai bentuk dan sumber, mulai dari *output* kerja, hasil observasi proses kerja, sampai dengan informasi dari pihak ketiga. Semuanya bisa digunakan selama menunjukkan bahwa unit kompetensi telah dicapai/dilaksanakan (ILO, 2006).
- c. Keterampilan dan pengetahuan inti (*critical skills and essential knowledge*); dan Keterampilan yang dimaksud adalah aplikasi keterampilan yang menentukan unjuk kerja efektif. Bentuk keterampilannya bisa sangat beragam, selama mendukung aktivitas dan *outcome* kerja (ILO, 2006). Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan yang dimiliki pegawai untuk diaplikasikan dalam keterampilan dalam rangka menjamin keamanan, akurasi, dan target kerja yang diharapkan. Ada dua spek pengetahuan yang harus dimiliki, yakni pertama, pengetahuan yang digunakan dalam mengolah data pada proses pemahaman, penilaian dan pemikiran kritis (*critical thinking*). Kedua, informasi teoritis maupun fakta yang diakses, dimanipulasi, dan digunakan secara kognitif (ILO, 2006).
- d. Ruang lingkup/batasan variabel (*range statement*).
- e. Ruang lingkup adalah konteks penggunaan unit kompetensi, yang meliputi teknik, peralatan, perlengkapan, kondisi, dan kebijakan yang mempengaruhi serta menentukan bentuk unjuk kerja efektif (ILO, 2006).

Tabel 2.1 Model Kompetensi pada RMCS

Example: Tourism Sector
Industry Descriptor for the Tourism sector
<p>These Regional Model Competency Standards cover the Tourism sector and include competencies for -</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tour Operations • Guiding • Attractions and 'Theme' Parks • Travel Services (Retail and Wholesale) • Visitor Information Services • Meetings and Conventions • Tourism Product Development <p>The scope of the standards is for entry level to middle management and encompasses common sector skills in the areas of customer relations, tourism product development, sales and bookings, travel and tour operations and tourist attractions.</p> <p>There is also inclusion throughout of competencies that are not exclusive to the Tourism</p>

Example: Tourism Sector					
Industry Descriptor for the Tourism sector					
<p>industry but are common skills that could apply to many different workplaces. These include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customer Service • Hygiene, Health, Safety and Security • General Administration • Financial Administration • Computer Technology • Technical and Maintenance Services • Merchandise Sales • Training • Management and Leadership. <p>NOTE: This RMCS does not cover Hospitality functions</p>					
<p>Tourism Core</p> <p>In addition to specialist areas in functional groups there are competencies required by all people working in the Tourism Industry. There are four (4) units comprising these competencies in the first section designated 'A'.</p> <p>Primary Functions</p>					
B Tourism Product Development	C Sales & Marketing	D Office Administration & Venue Maintenance	E Tour Operations and Guiding	F Attractions & Theme Parks	G Supervision and Management
(this includes developing tour packages, travel specials, conventions)	(this includes travel agency work, tour sales and regional tourism promotion)	(this includes general administration and cleaning. Set up of conference and other tourist venues)	(this includes all aspects of managing and conducting tours and various escorted activities)	(this includes ride and animal parks as well as ecotourism operations)	(this includes general frontline management roles and site management of venues and company operations)
13 units	24 units	24 units	19 units	17 units	27 units
(The units comprising this RMCS have a prefix letter – B to G – designating which functional group they come from plus a number for each group)					
<p>Unit B2 - Research tourism data and advise customers</p> <p>Unit coverage</p> <p>Deals with the skills and knowledge required to conduct research and assess data in a tourism context in order to be well informed and provide clients with up-to-date and valid information. It applies to all tourism industry sectors.</p>					

2.1. 3. Konsep Pengembangan SDM

1. Model-Model Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan pegawai dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Tetapi apabila dilihat dari sasarannya, pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Terdapat beberapa keuntungan dengan dilakukannya pelatihan dan pengembangan bagi pegawai yang pada akhirnya akan membawa keuntungan bagi organisasi diantaranya:

- a. Mendorong pencapaian pengembangan diri pegawai;
- b. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang dan memiliki pandangan tentang masa depan kariernya;
- c. Membantu pegawai dalam menangani konflik dan ketegangan;
- d. Meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi kerja;
- e. Menjadi jalan untuk perbaikan keterampilan dalam bersosialisasi dan berkomunikasi;
- f. Membantu menghilangkan ketakutan dalam mencoba hal-hal baru dalam pekerjaan;
- g. Menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi;

Berdasarkan hal-hal di atas, maka pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia memberikan dampak yang baik terhadap kinerja pegawai tersebut sebagai individu. Hal ini jelas akan membawa peningkatan terhadap kinerja organisasi apabila pelatihan dan pengembangan pegawai dilakukan secara terencana dan berkesinambungan;

Beberapa tujuan dari pengembangan pegawai diantaranya:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja;
- b. Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin;
- c. Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai;
- d. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan untuk konsumen perusahaan dan organisasi;
- e. Menjaga moral pegawai yang baik
- f. Meningkatkan karier pegawai;
- g. Meningkatkan kecakapan manajerial pegawai

Terdapat beberapa pilihan model pengembangan SDM diantaranya adalah sebagai berikut:

a. *On The Job Training*

Prosedur dalam metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dalam format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Manfaat dari metode ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan atau job yang jelas.

b. Metode *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara mengembangkan ketrampilan (*skill*) pengrajin atau pertukangan. Metode ini tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya.

c. Metode Simulasi

Metode ini merupakan suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai tehnik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode simulasi yang populer adalah permainan bisnis.

Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

d. *Action-based Learning*

Proses training yang dilakukan secara kontinu dengan mengacu pada pemecahan problem riil yang ditemui dilapangan. Peserta belajar mengenai konsep sambil memecahkan problem riil (*learning by doing principle*).

e. *Vestibule Training*

Vestibule training adalah memberikan pelatihan semacam kursus yang dijalankan di luar lingkungan kerja. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan pada kursus tersebut tidak jauh berbeda dengan pekerjaan yang nantinya akan digeluti oleh para peserta.

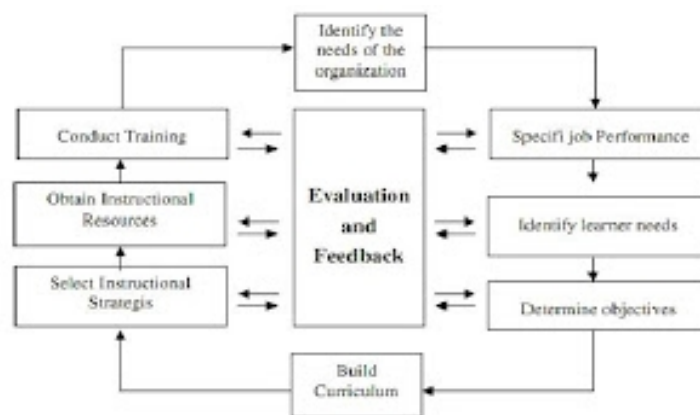
2. Model-model Pelatihan

Penyelenggaraan pelatihan pada umumnya lebih banyak digunakan oleh lembaga-lembaga atau organisasi baik pemerintah maupun swasta, dan juga perusahaan, dengan menggunakan model-model yang berbeda. Model-model pelatihan yang ditampilkan tersebut, kesemuanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM sebagai tenaga kerja, yang akhirnya dapat meningkatkan produksi. Pelaksanaan pelatihan juga dapat saja dilakukan di masyarakat, yang juga

bertujuan untuk meningkatkan kualitas dari warga masyarakat seperti pengetahuan atau bidang keterampilan tertentu.

Dari model-model pelatihan yang ada, dapat dilihat diantaranya sebagaimana diungkapkan Nedler, yang dikenal dengan *The Critical Events model (CEM)* atau disebut dengan model terbuka. Pada model ini tidak semua variabel bisa diidentifikasi atau ditetapkan pada saat dilakukan perancangan program pelatihannya, namun pada setiap langkahnya selalu di evaluasi dan sebagai *follow up*.

Siklus pelatihan pada CEM dapat digambarkan sebagai berikut:

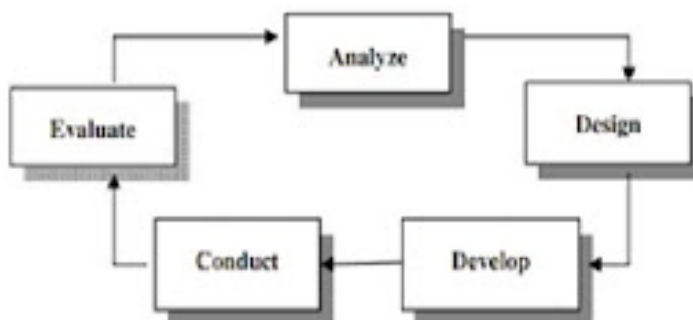


Gambar 2.3. Siklus Pelatihan pada CEM

Model yang dikembangkan Nedler ini dimulai dari: 1) menentukan kebutuhan organisasi, 2) menentukan spesifikasi pelaksanaan tugas, 3) menentukan kebutuhan pembelajar, 4) merumuskan tujuan, 5) menentukan kurikulum, 6) memilih strategi pembelajaran, 7) mendapatkan sumber belajar, dan 8) melaksanakan pelatihan, dan selanjutnya kembali lagi ke menentukan kebutuhan. Perputaran ini bertujuan untuk melihat keunggulan dan kelemahan dari pelatihan yang telah dilaksanakan, apakah masih perlu diadakan perbaikan atau memang sudah sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Sedangkan Goad, menggambarkan model pelatihan melalui beberapa tahapan yang siklus pelatihannya terdiri dari: 1) Analisis kebutuhan pelatihan, 2) Desain pendekatan pelatihan, 3) Pengembangan materi pelatihan, 4) Pelaksanaan pelatihan, dan 5) Evaluasi dan pemutakhiran pelatihan.

Secara skematis langkah-langkah tersebut digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.4 Siklus Pelatihan

Dalam siklus pelatihan atau dalam pendidikan yang ditujukan pada orang dewasa sebagai sasaran, Goad mengungkapkan perlunya memperhatikan beberapa aspek sebagai berikut: 1) orang dewasa belajar dengan melakukan; yaitu orang dewasa senantiasa ingin dilibatkan, 2) masalah dan contoh harus realistis dan relevan dengan warga belajar, 3) lingkungan belajar yang terbaik adalah lingkungan informal, 4) keragaman mendorong dan cenderung membuka kelima indra dari peserta belajar, 5) dilakukan perubahan kecepatan dan teknik dari waktu ke waktu, 6) tidak menerapkan system peringkat apapun, 7) fasilitator berperan sebagai agen pembaharuan, 8) fasilitator bertanggung jawab untuk memfasilitasi pembelajaran, sedangkan pembelajarannya sendiri merupakan tanggung jawab peserta belajar.

Secara umum model-model sistem pelatihan dalam siklusnya terbagi kedalam tiga tahapan yaitu; tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi. Dari ketiga siklus tersebut, dalam pelaksanaannya rata-rata setiap model selalu diawali dengan analisis kebutuhan, baru kemudian disusun desain pelatihan yang dilanjutkan dengan pengembangan bahan pelatihan, penyelenggaraan pelatihan dan diakhiri dengan evaluasi.

1. Tahapan dalam Proses Pelatihan

Terdapat enam tahapan yang digunakan dalam proses pelatihan yaitu sebagai berikut:

- 1) Tahap pertama, menyadari kebutuhan. Kesenjangan antara keadaan sekarang dengan keadaan yang diharapkan biasanya disebabkan oleh dua sifat yang melekat dalam fungsi manusia, yaitu perubahan dan inspirasi. Perubahan adalah merupakan “dorongan” dan inspirasi adalah “tarikan” yang menimbulkan kebutuhan pada pelatihan.

- 2) Tahap kedua, menganalisis masalah. Apabila kebutuhan itu dirasakan masih bersifat umum, maka perlu dianalisis secermat mungkin, sehingga rumusannya tidak terlalu umum atau tidak terlalu khusus.
- 3) Tahap ketiga, menentukan pilihan. Ketika mempersiapkan beberapa pilihan, perlu dimasukkan suatu penjelasan tentang tujuan, keuntungan, dan kelemahannya, serta pengalaman yang dapat membantu peserta pelatihan mengembangkan pedoman-pedoman untuk menentukan pilihan yang terbaik.
- 4) Tahap keempat, menyadari suatu pemecahan. Dalam menghadapi suatu solusi pertama-tama adalah dengan memberikan penjelasan tentang prosedur sehingga menjadi jelas dan dapat dipahami oleh mereka yang akan menentukan prosedur tersebut. Dan selanjutnya adalah pemberian dukungan dimana prosedur tersebut harus dijalankan mengenai berbagai keuntungan dan kelemahannya.
- 5) Tahap kelima, mengajarkan suatu keterampilan. Apabila pelatihan diharapkan untuk mampu mempengaruhi cara berpikir peserta pelatihan, sikapnya atau pengetahuannya, maka peranan pelatihan adalah membantu peserta dalam mempelajari suatu keterampilan. Kemudian memberikan umpan balik pada pekerjaan peserta pelatihan sesuai langkah-langkah yang ditempuh sampai kepada penilaian hasil kerja/hasil belajarnya.
- 6) Tahap keenam, integrasi dalam sistem. Apabila dalam prosedur belajar peserta pelatihan tidak menimbulkan pengaruh kerjasama dalam situasi belajarnya, maka dalam tindak lanjutnya perlu membantu para peserta pelatihan untuk melakukan prosedur kerjasama tersebut dalam sistem yang membutuhkan kerjasama.

2. Metode-Metode Penilaian Kompetensi SDM

Beberapa metode pengukuran atau penilaian kompetensi yang dapat dilakukan antara lain: *Self-Assessment*, *Assessment Center*, *Assessment 360 Derajat*, *Dialog Atasan Bawahan* dan metode lainnya. Masing-masing metode tersebut memiliki keunggulan dan kelemahannya masing-masing, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

a. Penilaian Mandiri (*Self-Assessment*)

Menurut Nkem P Nonyel (2015) *self-assessment is the process of ongoing reflection, self-judgement, and self-monitoring to summarize one's strengths and clarify areas for improvement*". Metode *self-assessment* ini memiliki keunggulan dalam mendorong Pemangku Jabatan Fungsional untuk berpartisipasi secara lebih terbuka terhadap proses pengembangan dirinya. Sebuah penelitian dari McMillan dan Hearn (2008) menjelaskan bahwa *self-assessment* dapat meningkatkan

kemampuan komunikasi dari yang bersangkutan dan dapat menyebabkan perubahan perilaku. Metode ini juga mampu memberikan respon yang lebih akurat dan lebih jujur, terutama ketika mereka merasa tidak diadili oleh penilaian sepihak. Namun demikian, metode ini juga memiliki kelemahan dimana para individu pemangku Jabatan Fungsional bisa “*over-estimate*” terhadap tingkat atau level kompetensi mereka. Oleh karenanya, sebelum mengoperasionalkan metode ini perlu ada proses sosialisasi terlebih dahulu mengenai bagaimana membedakan (*differentiate*) antara persepsi dan realitas kompetensi yang dimiliki.

Self-assessment dapat dilakukan dengan menggunakan *paper or electronic methods*. Proses sosialisasi sebaiknya dilakukan sebelum pelaksanaan penilaian *self-assessment* untuk memberikan penjelasan mengenai substansi penilaian, konsep penilaian, terminologi, kriteria atau indikator yang digunakan, dan tata cara penilaiannya. Beberapa kelebihan, tantangan dan isu terkait Metode Self-Assessment dalam penilaian kompetensi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2.2. Kelebihan, Tantangan dan Isu terkait Metode *Self-Assessment*

Kelebihan	Tantangan dan Isu
Meningkatkan kesadaran akan kebutuhan pembelajaran, termasuk pembelajaran yang mendalam dan seumur hidup	Beberapa pemangku JF enggan menilai diri; mereka merasa tidak memiliki keterampilan, kepercayaan diri, atau kemampuan untuk menilai kompetensi mereka sendiri.
Membuat pemangku JF merasa bahwa mereka memiliki kontrol atas evaluasi mereka sendiri	Pemangku JF lebih suka dan berharap untuk dinilai oleh atasan atau mereka yang dinilai lebih ahli dan memandang penilaian kompetensi sebagai tanggung jawab atasan atau pihak luar
Mengembangkan otonomi pembelajaran bagi pemangku JF, kemampuan kognitif dan keterlibatan metakognitif.	Pemangku JF takut salah dan merasa tidak nyaman dengan tanggung jawab untuk melakukan penilaian kompetensi
Mempromosikan keterlibatan aktif Pemangku JF dalam proses pengembangan kompetensi	Pemangku JF tidak menyukainya dan tidak melihat manfaat di dalamnya
Meningkatkan pemahaman yang lebih baik Pemangku JF tentang substansi dan meningkatkan kualitas dan perhatian Pemangku JF pada tugas dan fungsinya.	Untuk beberapa Pemangku JF, masalah budaya (<i>cultural issues</i>) berdampak pada penilaian diri karena memberi nilai yang baik dianggap tidak pantas.
Meminimalisasi konflik atasan dan	Mendorong internalisasi akuntabilitas

Kelebihan	Tantangan dan Isu
bawahan dengan adanya transparansi proses penilaian	dan mungkin terkait dengan gagasan pengawasan dan kontrol sosial

Sumber: Dimodifikasi dari Leach, 2012; p.139

b. Metode Assessment Center

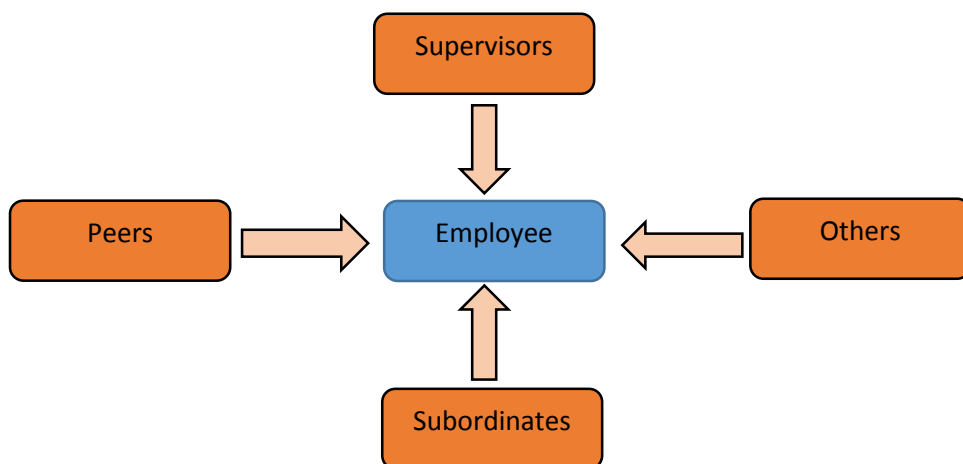
Menurut Alvin Lum (2005; p.9) menjelaskan bahwa *"an assessment center is a means for measuring human potential by predicting future behaviours through the use of behavioural simulations that measure an assessee's ability to handle future responsibility"* (Assessment Center adalah alat untuk mengukur potensi manusia dengan cara memprediksi perilakunya di masa depan melalui penggunaan simulasi perilaku yang mengukur kemampuan assessee dalam menangani tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya).

Metode Assessment Center menurut Alvin Lum (2005) memiliki tingkat validitas 0.63, lebih tinggi dari *work sample test* (0.55), *ability test* (0.53), *personality test* (0.41), *researched bio-data* (0.38), *structured interviews* (0.31) dan *typical industry interview* (0.15). Hal ini karena metode *assessment center* adalah metode penilaian yang bersifat *multi assessor* dan *multi simulasi*. *Multi assessor* artinya bahwa proses pengamatan terhadap 1 orang assessee (peserta yang dinilai) dilakukan oleh lebih dari satu assessor. Sementara *multi simulasi* maksudnya bahwa dalam proses penilaian menggunakan beberapa simulasi atau instrument sekaligus, yang tujuannya untuk melihat konsistensi perilaku dari assessee pada saat merespon masing-masing simulasi tersebut. Simulasi atau instrumen yang digunakan di sini memang didesain sedemikian rupa untuk dapat memunculkan perilaku-perilaku yang dituntut dari sebuah *targeted position* yang dinilai. Beberapa simulasi yang dapat digunakan dalam Metode Assessment Center antara lain: *Problem Analysis (PA)*, *Leaderless Group Discussion (LGD)*, *In Tray/In Basket*, *Role Play*, *Proposal Writing & Presentation*, dan lain-lain.

Selain digunakan dalam proses seleksi, promosi dan rotasi, metode *assessment center* juga digunakan untuk keperluan pengembangan pelatihan, dimana hasil penilaian kompetensi dapat memberikan gambaran tentang pelatihan yang dibutuhkan untuk pengembangan individu dan organisasi. Meskipun metode ini memiliki keunggulan dalam kekomprehensifan dan tingkat validitasnya, namun tidak dapat dipungkiri bahwa metode ini memiliki kekuarangan dalam hal waktu penyelenggaraan yang cukup lama dan biaya yang mahal. Selain itu, dalam metode ini juga memerlukan beberapa hal dalam: *requires expertise to develop*, *developmental time can be lengthy*, *requires high ratio of raters to participants*, *requires multiple rooms for administration*, *involves more people*, *difficult to administer for large groups*, *hard to reschedule*.

c. **Metode 360 Derajat**

Chaitra M. Hardison (2003) menyebutkan bahwa Metode Penilaian 360 derajat adalah alat yang dapat digunakan untuk mengukur atau menilai kinerja seorang pegawai, dimana seorang pegawai menerima *feedback* dari atasan (*supervisors*), bawahan (*subordinates*), dan rekan kerja (*peers*). Selain itu, *assessment 360 derajat* juga melibatkan penilaian dari diri sendiri (*self rating*) dan stakeholders lainnya misal *customer* baik internal maupun eksternal. Metode 360 derajat muncul karena pada sistem penilaian tradisional, penilaian biasanya dilakukan hanya oleh atasan (*supervisors*) saja, sementara dalam metode penilaian 360 derajat ini, terlihat adanya tambahan penilaian yang berasal dari bawahan (*subordinates*), rekan kerja (*peers*), diri sendiri (*self assessment*) maupun dari stakeholders lainnya. Tambahan penilaian ini dimaksudkan untuk mengisi kesenjangan/kelemahan dari *supervisor ratings*, yang dianggap memberikan gambaran yang kurang lengkap mengenai profile pegawai yang dinilai (*ratee*). Berikut disajikan ilustrasi sistem penilaian 360 derajat.



Gambar 2.5 Ilustrasi Assessment 360 derajat

Sumber: Chaitra M. Hardison, et al (2003)

Pada dasarnya, *raters* dipilih untuk memberikan penilaian atas dasar pemahamannya mengenai seluk beluk pekerjaan dari *ratee*. Berikut ini dijelaskan beberapa alasan pemilihan para *raters* tersebut:

- 1) Atasan (*supervisor*) adalah pihak yang paling memahami mengenai target atau tuntutan performansi kinerja dan tuntutan kompetensi yang harus dipenuhi oleh yang bersangkutan.
- 2) Rekan kerja (*peers*) adalah pihak yang dinilai cukup akurat untuk memberikan penilaian. Ketika *supervisor* tidak sempat untuk memberikan pengawasan, rekan kerja adalah pihak yang dinilai cukup memahami seluk beluk tugas dan tanggung jawab pekerjaan dari yang

bersangkutan. Rekan kerja juga dapat memberikan perspektif yang berbeda untuk proses evaluasi kinerja secara keseluruhan (Noe, et. Al, 200:301).

- 3) Diri sendiri (*self*). Penilaian terhadap diri sendiri didasari oleh ide jika staf adalah pihak yang paling mengetahui pekerjaan mereka. Keterlibatan staf dalam proses penilaian dapat meningkatkan komitmen untuk merencanakan tindakan, membuat proses kerja menjadi lebih produktif dan memuaskan. Penilaian pribadi cenderung memiliki *Halo Effect* yang rendah, namun demikian pegawai mungkin tidak melihat penurunan kinerja seperti orang lain sehingga penilaian diri sendiri seharusnya disandingkan dengan metode lainnya.
- 4) Bawahan (*sub ordinate*). Penilaian dari bawahan dapat membantu atasan untuk mempertahankan kekonsistenan ucapan dan tindakannya yang mana selanjutnya dapat meningkatkan performa kerjanya. Hal ini karena kebanyakan atasan tidak menyadari jika terkadang apa yang mereka katakan tidak sesuai dengan apa yang mereka lakukan. Namun demikian diperlukan sikap terbuka dan kemauan untuk menerima kritik dan masukan dari bawahan.

Pada dasarnya, terdapat banyak variasi konsep dari *feedback* 360 derajat yang berbeda dari yang diilustrasikan pada **gambar 2.5** di atas. Beberapa penilaian hanya melibatkan *supervisor* dan *subordinates* saja, sedangkan yang lainnya meliputi penilaian dari sudut pandang *supervisor* dan *customers*. Namun demikian, pada intinya prosedur dari metode ini ditentukan oleh: 1) *tujuan yang ingin dicapai*, 2) *apa yang akan diukur*, 3) *seberapa bagus metode ini didesain*, dan 4) *bagaimana ia digunakan* (Chaitra M. Hardison, et al; 2015).

Metode penilaian 360 derajat memiliki beberapa kelemahan diantaranya: *Pertama, Hasil Penilaian Metode 360 Derajat Lebih Komprehensif*. Berdasarkan beberapa literatur, metode penilaian 360 derajat ini mampu memberikan gambaran kinerja individu yang lebih akurat daripada sistem *feedback* tradisional karena ia meliputi perspektif yg beragam (*multiple pespectives*) terhadap kinerja atau performansi pegawai (e.g., Borman, 1997; Tornow, 1993). Lebih lanjut, rating dari *multiple raters* dapat lebih *reliable* dibanding rating dari *single rate* dan oleh karenanya menjadi lebih valid dan bisa mengurangi *rater biases* dan *random error* (Mount et al., 1998).

Kedua, Hasil Penilaian Metode 360 Derajat Mampu Mendukung Perwujudan Sistem Manajemen Kinerja. Apabila diimplementasikan dengan baik, disertai dengan pelatihan yang sesuai dan penggunaan sumberdaya yang tepat, maka hasil penilaian 360 derajat merupakan tambahan data dukung yang kuat dan positif bagi perwujudan sistem manajemen kinerja. Meski demikian, beberapa organisasi/perusahaan menerapkannya tanpa mengikuti hasil uji coba dan proses yang teruji untuk memastikan *outcome* positif. Hal ini masih terjadi pada beberapa

organisasi. Sebagai hasilnya banyak organisasi yang telah menerapkan metode penilaian 360 derajat dan hasilnya tidak positif. Beberapa program 360 derajat dimulai tanpa dasar yang jelas dan pemangku kepentingan utama tidak dilibatkan didalamnya. Itulah mengapa sebelum implementasi metode penilaian 360 derajat harus ada proses sosialisasi dengan stakeholders terkait baik *top management* maupun pegawai.

Ketiga, Hasil Penilaian Metode 360 Derajat Mampu Memperbaiki Komunikasi Organisasi. Penerapan metode penilaian 360 derajat juga memungkinkan terjadinya peningkatan komunikasi di antara pegawai dan membina peningkatan kemauan untuk berpartisipasi dan keterlibatan dalam organisasi yang konsisten dengan penggunaan tim dan strategi manajemen partisipatif lainnya. Metode 360 derajat juga dapat mempromosikan *sense of fairness* atau *organizational justice* (e.g., Edward, Ewen and Vendatam, 2001). Dalam buku berjudul "*The ABCs of 360 Degree Feedback*" memang disebutkan bahwa "*360 degree feedback is time-consuming, people-intensive, rife with politics, and comes with a significant price tag*". Jika biayanya tinggi dan memerlukan waktu dan energi yang besar, mengapa kemudian metode penilaian 360 derajat telah secara luas diadopsi oleh berbagai perusahaan di Amerika? Jawabnya karena metode penilaian 360 derajat ini menawarkan kesempatan unik untuk mengkaitkan perilaku pimpinan yang spesifik dengan performansi organisasi dan individu untuk menemukan bagaimana stakeholders baik atasan, bawahan, rekan kerja, *customers* internal dan eksternal melihat perilaku pimpinan tersebut. Jadi di sini, intinya ada semacam proses "*reality check*".

Namun demikian, tidak dapat disangkal bahwa Metode Penilaian 360 Derajat memiliki kekurangan. Penerapan metode ini memerlukan sumber daya yang besar (*resource-intensive*) untuk mendesign, mengimplementasikan dan memaintain. Metode 360 derajat juga memerlukan waktu lama (*time consuming*) bagi partisipan yang enggan memberikan *feedback* atau *blak-blakan* dalam memberikan *feedback*, terutama jika mereka cukup *concern* atau memperhatikan bahwa *comment* mereka dapat diidentifikasi. Ditambah lagi, beberapa kritik mencatat bahwa 360 derajat pada banyak kasus menunjukkan ketidakefektifan dalam memperbaiki perilaku dan dalam beberapa kondisi bahkan dapat merusak kinerja/performansi.

Pada awalnya, metode penilaian 360 derajat memang hanya diberikan pada saat terjadi hal-hal atau kondisi yang tidak sesuai dengan harapan khususnya terkait dengan produktifitas kerja. Tujuannya semula adalah untuk memperoleh umpan balik kebutuhan peningkatan kinerja organisasi. Namun demikian dalam perkembangannya saat ini, metode penilaian 360 derajat ini juga dapat digunakan sebagai instrumen alat ukur yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan perilaku sehingga dapat memberikan umpan balik yang faktual bukan hanya mengenai performansi kerja sebagaimana dijelaskan sebelumnya tapi juga kompetensi pegawai yaitu dengan mengumpulkan informasi mengenai ketrampilan (*skill*),

pengetahuan (*knowledge*) dan sikap (*attitude*) yang efektif yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pekerjaan di organisasi bersangkutan.

Berdasarkan penjelasan mengenai substansi penilaian 360 derajat tersebut di atas, selanjutnya, keluaran (*output*) penilaian 360 derajat ini dapat memberikan informasi mengenai hal-hal berikut: a) Perbandingan antara profil kompetensi individu dengan level kompetensi pada profil kompetensi jabatan sehingga dapat diidentifikasi kekuatan dan area pengembangan masing-masing individu; b) Keragaman hasil pengamatan antara penilaian diri, penilaian atasan, penilaian rekan kerja dan penilaian anak buah; dan c) Mengidentifikasi tindak pengembangan yang akan direkomendasikan bagi pegawai bersangkutan sesuai dengan pendekatan yang ada pada Sistem Pengembangan Pegawai/SDM berbasis Kompetensi.

Sementara itu, mekanisme mengenai bagaimana data atau informasi dikumpulkan dalam metode ini adalah dengan menggunakan *kuesioner* dan *interview* atau interaksi tatap muka. Mekanisme penyebaran kuesioner dapat dilakukan dengan menggunakan aplikasi kertas dan pensil (*paper and pencil application*) atau juga secara *elektronik* atau *online*. Isi kuesioner dapat berupa pertanyaan pilihan ganda (*multiple choice*) yang meminta para *raters* untuk menilai perilaku dan tindakan *ratee* pada area-area tertentu. Atau selain pertanyaan tertutup berupa pilihan ganda, beberapa kuesioner dapat juga memasukkan pertanyaan terbuka yang memberikan kesempatan bagi *raters* untuk memberikan pendapat atau komentar atas hasil observasinya terhadap *ratee*. Selanjutnya, untuk pengumpulan data dan informasi dengan menggunakan metode *interview*, iadapat berperan sebagai metode yang berdiri sendiri dari pengumpulan data atau sebagai pelengkap data yang dikumpulkan melalui kuesioner.

d. Metode Dialog

Dalam Rohn dan Sutrich, 2014, dialog berasal dari bahasa Yunani “dialogos” yang berarti percakapan atau wacana. Lebih lanjut Senge menyebutkan bahwa dialogos berarti aliran bebas makna melalui suatu kelompok yang memungkinkan kelompok untuk menemukan wawasan yang tidak dapat dicapai secara individual. Senge dan William N, Isaacs menyebutkan bahwa dialog memiliki peran penting dalam pembelajaran organisasi dimana dialog adalah cara bekerja dalam kelompok yang tidak berdasarkan presentasi hasil, tetapi menempatkan nilai dan penekanan pada proses pemikiran bersama. Isaacs memandang dialog sebagai disiplin penyelidikan kolektif dan berpikir dan sebagai proses yang dapat digunakan untuk mengubah kualitas percakapan dan pemikiran dibaliknya. Selanjutnya, Schein menyebutkan bahwa dialog dapat digunakan sebagai teknik untuk memformulasikan masalah dan filsafat pemecahan masalah dan teknologi dan sebagai kendaraan untuk memahami budaya dan subkultur karena pembelajaran organisasi pada akhirnya akan bergantung pada pemahaman budaya tersebut. Dengan demikian, dialog menjadi elemen pusat dari transformasi organisasi. Lebih

lanjut Shcein mengidentifikasi manfaat lebih lanjut dari dialog untuk manajemen konflik yaitu bahwa dialog adalah proses dasar untuk membangun pemahaman yang sama, dalam hal ini memungkinkan seseorang untuk melihat makna tersembunyi dari kata-kata, pertama dengan melihat makna yang tersembunyi seperti dalam komunikasi kita sendiri, kemudian dengan membiarkan ketidaksepakatan pergi, maka makna menjadi lebih jelas, dan kelompok secara bertahap membangun satu set bersama makna yang membuat tingkat yang jauh lebih tinggi dari saling pengertian dan pemikiran sekreatif mungkin. Selain itu, dialog juga merupakan unsur tidak tergantikan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Dialog menawarkan kesempatan untuk memasuki kecerdasan kolektif organisasi dan membuat keputusan yang lebih baik. Berdasarkan uraian tersebut maka peran atau manfaat dialog meliputi: (1) pembelajaran budaya dan organisasi, (2) perumusan masalah dan pemecahan masalah, (3) transformasi organisasi, (4) manajemen konflik, dan (5) pengambilan keputusan organisasi.

Selanjutnya terdapat empat prinsip kunci pada proses dialog yang harus dipahami oleh setiap peserta dialog, yaitu harus mampu: (1) *show respect (respecting)*, yaitu menunjukkan rasa menghargai, (2) *listen to others (listening)*, yaitu mendengarkan orang lain, (3) *voice opinions (voicing)*, yaitu pendapat suara, dan (4) *suspend prejudices (suspending)*, yaitu menanggukuhkan prasangka. Beuck-Galm mencatat bahwa dialog hidup melalui kehadiran terus menerus, perhatian dan keterbukaan dari para peserta, yang memungkinkan mereka mengalami realitas di sini dan saat ini, mendiskusikan emosi dan isu-isu praktis, mendengarkan garis besar apa yang sedang dibicarakan, dan mengintegrasikan semua yang terjadi di sekitar mereka. Dialog merupakan bentuk budaya komunikasi yang berbeda dengan pertemuan “tradisional” atau diskusi yang berhubungan dengan pekerjaan khas, tetapi penyelidikan bersama tentang masalah, hubungan, nilai dan gambar batin. Tujuannya bukan untuk membuat atau mempertahankan keharmonisan tetapi untuk secara terbuka merangkul dan mengatasi masalah.

Dari beberapa contoh praktek penerapan dialog dalam manajemen dan organisasi sebagaimana diuraikan Rohn dan Sutrich (2014) dapat diketahui beberapa hal yang perlu diperhatikan ,yaitu: (1) adanya sikap jujur, terbuka dan integritas yang jelas dari pimpinan organisasi, (2) adanya dorongan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan, berbagi informasi, menghormati pandangan lain, mengakui dan menghargai usaha, kontribusi nilai dan bekerjasama dengan orang lain untuk menggabungkan sudut pandang yang berbeda ke dalam proses diskusi dan keputusan, (3) perlunya merumuskan prinsip-prinsip dialog kedalam pedoman kepemimpinan efektif seperti adanya kepercayaan dalam “tidak ada budaya menyalahkan” karena kesalahan dipandang sebagai tempat berkembangnya solusi baru dan sumber kesempatan untuk belajar, dan (4) adanya partisipasi dan mempertahankan komunikasi dimana pertanyaan setidaknya sama pentingnya dengan jawaban.

Menurut Susmianti dan Rachmad Arijanto (2015), dialog merupakan percakapan yang dilakukan dengan maksud untuk saling mengerti, memahami, menerima dan bekerjasama untuk mencapai tujuan/kesuksesan sekelompok orang atau organisasi. Dialog kinerja yang konstruktif adalah kegiatan yang mengedepankan dialog yang lebih efektif dan suportif, berdasarkan fakta dan berorientasi pada aksi. Selanjutnya menurut Mc Kinsey, dialog kinerja organisasi adalah sebuah praktik manajemen yang: (a) mempertemukan atasan dan bawahan langsung yang dilaksanakan secara teratur, terstruktur, dan direncanakan; (b) menggunakan data kinerja untuk meninjau kinerja masing-masing unit; (c) memahami akar penyebab kesenjangan kinerja kemudian memutuskan cara untuk mengatasinya dan menyepakati prioritas rencana aksi (yang akan ditinjau pada pertemuan berikutnya). Dengan kata lain dialog kinerja organisasi atau *Strategy Review Meeting* adalah proses pembahasan kinerja pemilik peta strategi agar sesuai dengan target yang telah ditetapkan dengan menyepakati beberapa tindakan yang dibutuhkan untuk mengatasi kesenjangan yang terjadi.

Manfaat yang diperoleh dari dialog kinerja organisasi diantaranya memperluas ide-ide, mempercepat aksi, menghasilkan *output/outcome* yang lebih cepat, dan membangun momentum untuk menjaga perubahan yang sedang berlangsung. Selain itu, dialog kinerja organisasi bertujuan untuk mereviu kinerja organisasi sebagai tindakan untuk memperbaiki kinerja, meningkatkan kerjasama internal dan mengambil keputusan atas perubahan yang akan berdampak pada strategi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi maupun pembangunan budaya kerja organisasi.

Dialog kinerja organisasi dapat dilakukan dalam bentuk monitoring dan evaluasi capaian kinerja secara berkala pada setiap level organisasi. Dialog ini dilakukan dengan prinsip **FACT**: (a) **Factual (Fact Based)** yaitu berdasarkan data yang kredibel dan mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat; (b) **Aksi (Action Oriented)** yaitu berfokus pada rencana aksi dan peserta rapat berkomitmen untuk melaksanakan rencana aksi; (c) **Konstruktif dan menantang (Constructive and Challenging)** yaitu peserta rapat akan menyampaikan pendapat yang bersifat terobosan dan pimpinan wajib memberikan umpan balik; (d) **Output yang jelas (Targeted)** yaitu menghasilkan solusi atas isu utama yang menjadi fokus pembahasan.

Beberapa organisasi yang telah menerapkan dialog kinerja organisasi sebagai metode menyusun strategi bagi kesuksesan organisasi adalah PT Pertamina, SOHO group dan Kementerian Keuangan. Dari *best practice* pada Kementerian Keuangan, dialog kinerja organisasi dilakukan melalui tiga tahapan yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap tindak lanjut. Dialog kinerja organisasi rutin dilaksanakan secara berkala dengan topik pembahasan evaluasi capaian kinerja yang berstatus merah, kuning, hijau; dan pembahasan isu strategis lainnya. Guna memperoleh manfaat yang optimal maka dialog kinerja organisasi

harus dilaksanakan dengan mengedepankan dialog yang efektif dan suportif, berdasarkan fakta, dan spesifik berorientasi pada aksi. Sehingga dialog kinerja organisasi tidak hanya dilakukan dengan berorientasi pada penilaian (berkinerja atau tidak) semata, melainkan harus dibangun dengan berorientasi pada dialog kinerja yang konstruktif. Selain itu, agar pembahasan menjadi efektif maka perlu disusun format diskusi dengan menggunakan laporan dalam satu halaman IIAA (*Issue, Implication, Action, dan Accountability*). Melalui mekanisme dialog kinerja organisasi yang konstruktif dan efektif diharapkan dapat memberikan umpan balik bagi perbaikan kinerja organisasi di masa mendatang.

Konsep itulah yang kemudian digunakan oleh Kementerian Keuangan dalam pelaksanaan DKO. Lebih lanjut Kementerian Keuangan menetapkan Keputusan Menteri Keuangan No. 590/KMK.01/2016 tentang Pedoman Dialog Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagai acuan dalam melaksanakan Dialog Kinerja Organisasi (DKO) dan Dialog Kinerja Individu (DKI).

- a. DKO merupakan komunikasi formal antara pimpinan pemilik peta strategi dengan pejabat dan pegawai di bawahnya untuk mendiskusikan pencapaian strategi, kinerja, risiko, dan rencana aksi organisasi yang dilaksanakan secara terstruktur dan berkala paling sedikit setiap triwulan yang dilaksanakan setiap bulan April, Juli, Oktober tahun berjalan dan bulan Januari tahun berikutnya. DKO diselenggarakan dalam 3 (tiga) tahapan utama yang meliputi : (a) tahap persiapan; (b) tahap pelaksanaan, dan (c) tahap tindak lanjut.

- 1) Tahap Persiapan

Dalam tahap persiapan, perlu disusun Laporan Capaian Kinerja (LCK) dan Kerangka Acuan Dialog Kinerja (KADK) yang digunakan sebagai bahan dialog kinerja. LCK memuat data realisasi kinerja dan analisis kinerja unit-unit pemilik. Komponen LCK terdiri dari: (a) Data target, realisasi dan indeks capaian kinerja; dan (b) Analisis kinerja yang mencakup paling sedikit 4 (empat) komponen yaitu isu utama dan implikasi, akar masalah, tindakan yang telah dilaksanakan, dan rekomendasi rencana aksi. Berdasarkan LCK yang telah disusun oleh masing-masing unit, Unit Pengelola SDM melakukan analisis untuk mengidentifikasi fokus tema DKO yang dituangkan dalam Kerangka Acuan Dialog Kinerja (KADK). Selanjutnya pengelola kinerja organisasi mendistribusikan KADK dan menyediakan bahan dialog kepada seluruh pihak yang terlibat dalam dialog kinerja.

- 2) Tahap Pelaksanaan

DKO dilaksanakan dalam rangka pemecahan akar masalah, mengidentifikasi dan mengurangi risiko masa depan, sekaligus mengidentifikasi dan menangkap peluang di masa depan. Dalam pelaksanaan DKO dilakukan overview capaian kinerja, reviu kinerja tematik, menetapkan rencana aksi, penilaian efektivitas DKO.

- 3) Tahap Tindak Lanjut

- 4) Tindak lanjut DKO adalah dengan mengomunikasikan rencana aksi kepada unit terkait sebagai penanggungjawab rencana aksi. Selanjutnya

penanggungjawab rencana aksi melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan rencana aksi dimana pelaksanaan rencana aksi dimonitor oleh unit yang ditunjuk pimpinan untuk mengoordinasikan penyelesaian rencana aksi sedangkan evaluasi dilakukan dalam forum dialog kinerja periode berikutnya.

- b. DKI merupakan komunikasi antara pembimbing (coach) dengan bawahan (coachee) untuk mendiskusikan kinerja bawahan yang dilaksanakan sesuai dengan: (a) periode pelaksanaan, (b) metode pelaksanaan, (c) mekanisme pelaporan. Pembimbing DKI adalah pejabat setingkat eselon III, IV, V, dan atau pejabat lainnya yang disetarakan non pemilik peta strategi yang selanjutnya disebut sebagai Atasan Langsung ditetapkan sebagai pembimbing bagi pejabat struktural dan pelaksana dibawahnya. Atasan Langsung pejabat fungsional ditetapkan sebagai pembimbing bagi pejabat fungsional. Atasan Langsung pejabat fungsional dapat menunjuk pejabat lain di unit kerja yang bersangkutan untuk ditetapkan sebagai pembimbing bagi pejabat fungsional di unit kerjanya. Dalam hal berhalangan tetap, Atasan Langsung dapat menunjuk pejabat lain di unit kerja bersangkutan untuk ditetapkan sebagai pembimbing.

1) Periode pelaksanaan

DKI dilaksanakan selama dua periode yaitu Periode I (1 Januari s.d 31 Maret) dengan fokus pembahasan pada evaluasi pelaksanaan rencana aksi terkait pengelolaan kinerja dan pengembangan kompetensi bawahan terhadap rencana yang disepakati sebelumnya (tahun sebelumnya), penyusunan atas evaluasi kinerja dan kompetensi bawahan tahun sebelumnya, dan penyusunan rencana aksi terkait pengelolaan kinerja dan pengembangan kompetensi tahun berjalan. Selanjutnya Periode II (1 Juli s.d 31 Agustus) dengan fokus pembahasan evaluasi pelaksanaan atas rencana aksi terkait pengelolaan kinerja dan pengembangan kompetensi bawahan periode sebelumnya dan penyusunan rencana aksi baru bila diperlukan.

2) Metode pelaksanaan

Metode pelaksanaan DKI dibagi menjadi dua (2) cara yaitu: (a) Bimbingan personal (*One on one coaching*) merupakan diskusi perorangan antara pembimbing dan bawahan dalam rangka menyusun strategi dan mengidentifikasi hambatan dalam pencapaian target kinerja serta memperoleh kesepakatan guna menentukan masing-masing rencana aksi bawahan (b) Bimbingan Kelompok (*Group coaching*) merupakan diskusi *one to many* antara pembimbing dengan bawahan secara umum dengan fokus pembimbing pada target dari masing-masing bawahan, kemampuan bawahan dalam pencapaian target dan tindak lanjut yang harus dilakukan oleh bawahan, serta memberikan ruang kepada setiap peserta untuk berkontribusi dalam dialog dan menciptakan iklim untuk saling percaya serta menjaga kerahasiaan.

3) Mekanisme pelaporan

Mekanisme pelaporan dilaksanakan dengan cara sebagai berikut: (a) Masing-masing bawahan mengumpulkan Individual Performance Review (IPR) ke pengelola kinerja pegawai di unit kerjanya dan (b) Pengelola kinerja pegawai merekapitulasi IPR seluruh bawahan di unit kerjanya serta menyampaikannya ke pengelola kinerja pegawai satu level di atasnya, (c) Rencana aksi terkait pengelolaan kinerja dan pengembangan kompetensi bawahan yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan, dapat direkapitulasi dan digunakan sebagai rekomendasi dalam penyusunan Identifikasi Kebutuhan Diklat (IKD) masing-masing unit, (d) Hasil rekapitulasi IPR dan Kebutuhan Diklat disampaikan kepada Manajer Kinerja Pegawai unit masing-masing untuk kemudian diteruskan kepada Manajer Pegawai Pusat.

Fokus diskusi DKI yaitu peningkatan kinerja individu dan pengembangan kompetensi bawahan yang mengacu pada profil bawahan (seluruh data terkait identitas diri sampai prestasi yang telah dicapai), IPR, realisasi capaian kinerja bawahan sesuai periode pelaporan yang ditentukan dan Nilai Perilaku (NP) bawahan. Tahapan utama DKI meliputi:

- 1) Tahap Persiapan. Bawahan mengisi formulir IPR yang memuat profil pegawai (identitas diri, nilai perilaku, dan prestasi individu yang telah dicapai), dan perkembangan kinerja pegawai dan mengumpulkan data kinerja (capaian target kinerja, dan hal-hal yang menghambat tercapainya target),
- 2) Tahap Pelaksanaan
Pembimbing melakukan evaluasi pelaksanaan rencana aksi terkait perkembangan kinerja maupun pengembangan kompetensi bawahan pada periode sebelumnya. Diskusi lebih banyak membahas mengenai pencapaian target periode sebelumnya dengan efektifitas rencana aksi yang telah disepakati bersama dan merencanakan rencana aksi terkait pengelolaan kinerja dan pengembangan kompetensi bawahan untuk tahun berjalan berdasarkan usulan dari bawahan maupun hasil pengamatan pembimbing terhadap kinerja bawahan di tahun sebelumnya. Pembimbing memberikan motivasi kepada bawahan untuk menyelesaikan target. Kesepakatan rencana aksi penyelesaian target kinerja maupun pengembangan diri bawahan wajib dituangkan dalam formulir IPR.
- 3) Tindak Lanjut
Bawahan berkewajiban melaksanakan rencana aksi dan melaporkan perkembangan pelaksanaannya kepada pembimbing. Pembimbing melakukan monitoring pelaksanaan rencana aksi untuk memastikan bahwa rencana aksi tersebut telah dilaksanakan sesuai periode yang ditetapkan. Pembimbing memberikan review dan evaluasi setiap akhir tahun sebagai bahan masukan perencanaan kinerja periode berikutnya.

- 4) Ketentuan bagi pegawai yang tidak melaksanakan DKI, maka pegawai yang bersangkutan akan diberikan penalti berupa pengurangan nilai perilaku baik untuk Pembimbing yaitu nilai aspek kepemimpinan (2-10 poin) dan Bawahan yaitu nilai aspek kedisiplinan (5 poin).

Berdasarkan uraian konsep tentang dialog pada organisasi dan praktek penerapannya di Kementerian Keuangan melalui DKO dan DKI, maka metode dialog adalah metode komunikasi (percakapan atau diskusi) antara dua orang atau lebih baik antara pimpinan dan bawahan maupun antar pimpinan dalam lingkup organisasi yang dilakukan dengan maksud untuk saling mengerti, memahami, menerima dan bekerjasama dalam mengatasi suatu permasalahan dan pengambilan suatu keputusan untuk mencapai tujuan organisasi. Metode dialog ini dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu: (1) metode dialog atasan-bawahan dan (2) metode dialog manajerial.

Metode dialog atasan-bawahan adalah metode komunikasi (percakapan atau diskusi) antara dua orang atau lebih yaitu Atasan Langsung dengan bawahan yang dilakukan untuk saling mengerti, memahami, dan bekerjasama dalam untuk saling mengerti, memahami, menerima dan bekerjasama dalam mengatasi suatu permasalahan yang dihadapi oleh bawahan dan pengambilan suatu keputusan terkait kinerja bawahan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, metode dialog manajerial adalah metode dialog manajerial dalam konteks kajian ini adalah proses rewiu yang dilakukan oleh Unit Pengelola SDM dengan Tim Manajemen dalam memetakan potensi/kompetensi pegawai dan capaian realisasi kinerja yang bertujuan menentukan strategi yang tepat untuk mengisi kesenjangan kompetensi pegawai dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.

e. Metode Evaluasi Kirkpatrick

Model evaluasi kegiatan pengembangan kompetensi, atau program pelatihan dan pengembangan (*training and development program*) sudah cukup banyak yang dikembangkan. Masing-masing memiliki keunggulan dan kelemahan berdasarkan pengalaman penerapan serta kritik dari praktisi maupun ahli lain.

Konsep ini diperkenalkan oleh Donald Kirkpatrick pada tahun 1959 sebagai bagian dari publikasi tesisnya (Reio, Rocco, Smith, & Chang, 2017). Model ini membagi evaluasi menjadi empat tingkatan –sebelumnya disebut sebagai empat langkah– yang saling terkait sehingga sebaiknya tidak dilakukan secara parsial. Model Evaluasi Kirkpatrick membagi evaluasi program menjadi empat tingkatan –sebelumnya disebut sebagai empat langkah– diantaranya: a. Tingkat Reaksi; b. Tingkat Belajar; c. Tingkat Tingkah Laku dan d. Tingkat Hasil (Kirkpatrick dalam Moekijat 1981).

Tingkat 1 (*reaction*) berfokus pada reaksi pembelajar (*learner's reaction*) terhadap program pengembangan kompetensi. Reaksi yang diukur adalah yang terkait dengan kegiatan pengembangan kompetensi yang diikutinya. Dimensi yang diukur adalah elemen-elemen yang dialami langsung oleh pembelajar, antara lain: substansi kegiatan pengembangan kompetensi, bentuk materi yang diterima, fasilitas pembelajaran, teknik pembelajaran (Kirkpatrick dalam Reio, dkk., 2017), jadwal pembelajaran, dan kesigapan panitia penyelenggara (Ramadhon, 2016). Kepuasan yang dipersepsikan oleh Pembelajar akan mempengaruhi individu dalam mempertahankan motivasinya dalam menyelesaikan kegiatan pengembangan kompetensi maupun bagi organisasi dalam pengambilan keputusan untuk mengikutkan kembali anggotanya dalam kegiatan yang sama. Pertanyaan yang diajukan pada tingkat ini adalah, "Apa yang dirasakan oleh pembelajar terhadap penyelenggaraan program/kegiatan pengembangan kompetensi?" (Abdulghani, Shaik, Khamis, Al-Drees, Irshad, Khalil, Alhaqwi, & Isnani, 2014).

Kirkpatrick (dalam Moekijat 1981) membagi waktu pelaksanaan evaluasi program menjadi tiga, yaitu pada saat program berlangsung, segera setelah akhir program dan beberapa waktu setelah akhir program. Waktu pelaksanaan evaluasi kualitas program yang akan digunakan adalah maksimal 2 minggu setelah pelaksanaan program diklat. Artinya, pelaksanaan evaluasi kualitas program diklat masuk ke dalam kategori beberapa waktu setelah akhir program menurut Kirkpatrick. Pemilihan waktu pelaksanaan evaluasi tersebut karena umumnya pelaksanaan program diklat berlangsung dalam jangka waktu yang lama sehingga tidak memungkinkan untuk dilaksanakan pada saat program berlangsung. Selain itu, pelaksanaan program diklat seringkali berada di tempat yang berbeda dengan pelaksana evaluasi, sehingga kurang cocok untuk dilakukan evaluasi segera setelah program berakhir.

Tingkat 2 (*learning*) berfokus pada pembelajaran/peningkatan kompetensi – baik pengetahuan, keterampilan, maupun sikap— sebagai hasil mengikuti kegiatan pembelajaran/pengembangan kompetensi (Kirkpatrick dalam Reio, dkk., 2017). Kegiatan pengembangan kompetensi bertujuan meningkatkan kuantitas dan/atau kualitas kompetensi seperti yang dinyatakan dalam tujuan pembelajaran, sehingga pencapaian kompetensi tersebut menjadi tolok ukur keberhasilan kegiatan. Kompetensi yang berhasil ditingkatkan –maupun tidak berhasil— akan menjadi bagian dari perencanaan di masa yang akan datang (Ikramina & Gustomo, 2014). Tingkat 2 ini akan menjawab pertanyaan, "Sejauh mana perubahan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dialami oleh pembelajar sebagai hasil kegiatan pengembangan kompetensi?" (Abdulghani, dkk., 2014).

Learning (Kirkpatrick, 2005), dapat didefinisikan sebagai perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan, atau penambahan ketrampilan peserta setelah selesai mengikuti program. Melalui definisi tersebut kita dapat menentukan aspek apa saja yang mesti diukur dalam evaluasi tahap kedua ini. Evaluasi tahap kedua ini sesungguhnya evaluasi terhadap hasil pelatihan. Program dikatakan berhasil ketika aspek-aspek tersebut diatas mengalami perbaikan dengan membandingkan hasil pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan. Semakin tinggi tingkat perbaikannya, dikatakan semakin berhasil pula suatu program pelatihan. Kegiatan pengukuran dalam evaluasi tahap kedua ini relatif lebih sulit dan lebih memakan waktu jika dibanding dengan mengukur reaksi peserta. Oleh karenanya penggunaan alat ukur dan pemilihan waktu yang tepat akan dapat membantu kita mendapatkan hasil pengukuran yang akurat. Alat ukur yang bisa kita gunakan adalah tes tertulis dan tes kinerja. Tes tertulis kita gunakan untuk mengukur tingkat perbaikan pengetahuan dan sikap peserta, sementara tes kinerja kita gunakan untuk mengetahui tingkat penambahan ketrampilan peserta. Untuk dapat mengetahui tingkat perbaikan aspek-aspek tersebut, tes dilakukan sebelum dan sesudah program.

Tes Tertulis menggunakan Metode *Pre Test – Post Test* digunakan untuk mengetahui keberhasilan pelatihan yaitu meningkatnya pengetahuan responden setelah diberikan pelatihan, maka dilakukan *pre-test* dan *post-test*. Metode *pre-test* dan *post-test* merupakan alat penilaian yang sangat dianjurkan untuk mengukur keberhasilan kemajuan suatu proses pembelajaran karena evaluasinya bersifat ringkas dan efektif (Costa, 2013). *Pre-test* diberikan sebelum pelatihan dan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan responden tentang materi yang akan diberikan, Fungsi *pre-test* untuk melihat efektivitas pelatihan. Sementara *post test* diberikan setelah pemberian materi pelatihan dengan tujuan untuk mengetahui sampai dimana pemahaman responden terhadap materi pelatihan setelah kegiatan dilaksanakan (Purwanto, 1998).

Metode *pre test* dan *post test* ini dapat dilakukan oleh instansi penyelenggara program pelatihan dan disesuaikan dengan tema substansi pengembangan yang diikuti oleh peserta. Aspek yang diukur adalah pemahaman peserta terhadap materi *training*. Untuk setiap materi *training* dirancang item-item pertanyaan yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar daya serap materi oleh peserta *training*. Item-item pertanyaan tersebut diberikan kepada peserta *training* pada saat sebelum (i) dan sesudah *training* (*post-test*).

Tes Kinerja berupa Ekspose dilakukan untuk mengetahui bahwa pegawai yang telah melalui kegiatan pengembangan kompetensi telah meningkat kemampuan teknis dan keterampilannya maka perlu dilakukan tes kinerja atau performa melalui metode ekspose hasil dari pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan. Adapun metode ekspose ini dilakukan oleh pegawai dengan cara memaparkan pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan sewaktu mengikuti

pelatihan dalam suatu *grup meeting*. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan penilaian terhadap performa pegawai dan juga sebagai *sharing knowledge* bagi pegawai yang lain.

Tingkat 3 (*behaviour*) berfokus pada pengaplikasian hasil pengembangan kompetensi dalam perilaku kerja (Reio, dkk., 2017). Kompetensi yang berbentuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang telah ditingkatkan akan sulit berkembang dan tetap tersimpan dalam diri pembelajar bila tidak diaplikasikan dalam perilaku fisik, dalam hal ini adalah pelaksanaan tugas dalam jabatan. Aspek yang menentukan dalam pengaplikasian ini terbagi menjadi dua, yakni aspek motivasi pembelajar dan lingkungan kerjanya. Tingkat 3 ini akan menjawab pertanyaan, "Sejauh mana pembelajar mengubah perilakunya sebagai hasil kegiatan pengembangan kompetensi?" (Abdulghani, dkk., 2014).

Ada lima persyaratan yang diperlukan untuk dapat mengaplikasikan perubahan perilaku tersebut ditempat kerja. Persyaratan tersebut adalah keinginan untuk melakukan perubahan perilaku; pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan perilaku; iklim kerja yang tepat untuk melakukan perubahan perilaku; dorongan dan bantuan untuk melakukan perubahan perilaku; dan penghargaan atas perubahan perilaku yang dilakukan (Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick J., 2013). Kondisi iklim kerja yang tepat berkaitan langsung dengan atasan dan lingkungan peserta. Adapun lima jenis kondisi kerja yang disebabkan karena perilaku pimpinan di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kondisi peserta pelatihan/pengembangan kompetensi dalam menerapkan perubahan perilaku, yaitu :

1. Menghalangi (*preventing*). Pimpinan melarang peserta pelatihan untuk mengerjakan apa yang telah diajarkan dalam kegiatan pelatihan.
2. Mengecilkan (*discouraging*). Dalam hal ini pimpinan peserta tidak secara langsung mengatakan bahwa peserta tidak akan bisa melakukan perubahan, namun secara tersirat pimpinan tersebut tidak ingin peserta melakukan perubahan perilaku.
3. Netral (*neutral*). Pimpinan mengindahkan kenyataan bahwa anak buahnya telah mengikuti program pelatihan. Pimpinan berpikir apa yang dengan kondisi yang sekarang terjadi di lingkungan kerja sudah cukup dalam menyelesaikan pekerjaan. Pimpinan tidak mau mengambil resiko terkait dengan perubahan yang akan dilakukan oleh pegawainya.
4. Mendorong (*encouraging*). Pimpinan mendukung bawahan untuk belajar dan mengaplikasikan apa yang dipelajari dalam pelatihan di pekerjaan.
5. Menuntut (*requiring*). Pimpinan mengetahui bahwa bawahannya telah belajar dan memastikan apa yang telah dipelajari oleh bawahannya diaplikasikan dalam pekerjaan (Ramadhon, 2016).

Salah satu metode yang paling baik dalam melakukan evaluasi perilaku ini adalah observasi perilaku, terutama untuk pelatihan yang berbasis keterampilan (Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2013). Observasi merupakan pengamatan yang berkaitan dengan peninjauan tingkah laku dari orang-orang dalam suatu situasi tertentu. Observasi harus bersifat khusus, sistematis, kuantitatif, dan didokumentasikan dengan baik. Observer (pengamat) harus dilatih dan memiliki ide khusus tentang apa yang mereka butuhkan (Moekijat, 1981). Dengan demikian, metode ini memerlukan sumber daya waktu dan kompetensi evaluator yang memadai.

Sementara itu, metode survei, kuesioner dan wawancara terstruktur juga dapat dilakukan. Dalam melakukan metode survei dan wawancara, dilakukan kepada minimal dua pihak dari pihak berikut : pegawai peserta pelatihan/pengembangan kompetensi; atasan; bawahan; atau orang lain yang mengetahui perilaku pegawai. Selain itu, perlu diperhatikan waktu penyelenggaraan evaluasi. Evaluasi dapat dilakukan setelah memberikan waktu dari setelah melakukan pengembangan kompetensi agar perubahan perilaku pegawai dapat terjadi (Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J., 2013). Sejalan dengan hal tersebut, evaluasi perubahan perilaku ini harus didukung dan melibatkan atasan dan pegawai yang menerima pelatihan/pengembangan kompetensi secara penuh dan dari awal kegiatan (Ikramina & Gustomo, 2014).

Walau demikian, evaluasi mengenai perubahan perilaku ini tidak mudah dilakukan. Evaluasi perubahan perilaku tidak mudah diukur dan ditafsirkan bila dibandingkan dengan evaluasi reaksi dan evaluasi pembelajaran (Ikramina&Gustomo, 2014). Selain itu, kerjasama dan keterampilan pengamat/evaluator merupakan faktor penting. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kemampuan evaluator dalam melakukan evaluasi level 3 dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya waktu dan personil; dukungan manajerial; dan keahlian melakukan metodologi evaluasi (Kennedy, dkk., 2013).

Tingkat 4 (*result*) berfokus pada perubahan organisasi dan perhitungan kuantitatif –baik dalam bentuk angka statistik maupun nilai uang— yang terjadi sebagai akibat kesertaan dalam kegiatan pengembangan kompetensi (Reio, dkk., 2017). Ketika pembelajar menyelesaikan kegiatan pengembangan kompetensi dengan motivasi (level 1-*reaction*) dan tingkat pemahaman (level 2-*learning*) yang tinggi, selanjutnya diterapkan dalam perilaku kerjanya (level 3-*behaviour*), maka berikutnya akan dihitung bagaimana perilaku kerja tersebut meningkatkan kinerja organisasi tempatnya bekerja (level 4-*result*). Tingkat 4 ini akan menjawab pertanyaan, “Apa keuntungan bagi organisasi sebagai hasil dari kegiatan pengembangan kompetensi?” (Abdulghani, dkk., 2014).

Tingkat 4 dalam Model Evaluasi Kirkpatrick ini merupakan tingkat terakhir yang juga mengukur pencapaian tertinggi hasil dari suatu kegiatan pengembangan kompetensi, yakni kontribusinya terhadap perbaikan organisasi. Harless (dalam

Kennedy, Chyung, Winiecki, & Brinkerhoff, 2013) menyatakan bahwa evaluasi program pengembangan kompetensi yang sesungguhnya adalah yang dapat mengukur kesesuaian hasilnya dengan tujuan instruksional dan dalam konteks pekerjaan. Organisasi yang menugaskan pegawainya untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi tentu menginginkan hasil positif kegiatan tersebut bisa diterapkan dalam organisasi dan memberikan dampak positif baginya. Akan tetapi untuk mendapatkan pengukuran akurat diperlukan jeda waktu pengukuran setidaknya 3 bulan, dari selesainya kegiatan pengembangan kompetensi dengan penilaian dampak.

Evaluasi pada tingkat ke-empat dinilai sangat menantang (Reio, dkk., 2017). Bahkan banyak organisasi yang enggan melaksanakan evaluasi ini karena tingginya tingkat kesulitan yang harus dilalui. Kesulitan dalam melaksanakan evaluasi dampak disebabkan karena hal-hal sebagai berikut:

1. Akses terhadap data yang dibutuhkan sulit ditembus;
2. Tingginya komitmen manajerial;
3. Menghabiskan banyak waktu dan biaya; (Pulichino dalam Kennedy, dkk., 2013)
4. Sulitnya melokalisir dampak kegiatan pengembangan kompetensi dari *independent variables* lainnya;
5. Kesulitan menghasilkan data yang bisa dibandingkan;
6. Kompleksitas interpretasi terhadap data hasil evaluasi; dan
7. Keraguan terhadap kegiatan evaluasi itu sendiri (ASTD dalam Kennedy, dkk., 2013).

Meskipun begitu banyak hambatan yang disampaikan, akan tetapi evaluasi tingkat 4 ini bisa dilakukan (Reio, dkk., 2017; Ramadhon, 2016; Abdulghani, dkk., 2014).

Beberapa metode evaluasi yang disarankan adalah dengan menggunakan metode survei, baik dengan instrumen kuesioner maupun wawancara (Ramadhon, 2016). Selain itu data sekunder juga bisa digunakan sebagai pembanding, terutama untuk mengetahui capaian organisasi yang terkait dengan kompetensi yang telah dikembangkan (Ramadhon, 2016). Dalam rangka mendapatkan data yang berimbang, disarankan untuk mengambil alumni kegiatan pengembangan kompetensi dan atasannya sebagai responden atau *key informants* (Ramadhon, 2016). Begitu pula dengan waktu pengukuran, disarankan untuk memberikan jeda yang memadai agar kompetensi sempat diaplikasikan dalam perilaku kerja (Ramadhon, 2016). Bahkan lebih jauh, Ramadhon (2016) menyarankan untuk melengkapinya dengan pengukuran ulangan atau berkala. Selanjutnya pengukuran tingkat ke-empat ini akan diaplikasikan dalam konteks pengembangan kompetensi teknis fungsional bagi PNS.

Penggunaan model evaluasi Kirkpatrick harus dilakukan secara berurutan mulai dari tingkat 1 s.d. 4 untuk benar-benar mengetahui hasil dari kegiatan pengembangan kompetensi. Meskipun masing-masing tingkat memiliki nilai kemanfaatan yang berbeda dan spesifik, tapi pengukuran secara parsial pada satu tingkatan saja akan membuat informasi yang diperoleh tidak runtut sehingga daya prediksinya berkurang.

Berdasarkan uraian teori mengenai manajemen SDM, manajemen SDM berbasis kompetensi, model-model pengembangan SDM, dan metode penilaian kompetensi SDM dapat diketahui bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang mampu memprediksi kinerja terukur yang bersifat efektif dan/atau superior dalam lingkup tempat kerja atau situasi lainnya. Kompetensi SDM pada organisasi menjadi titik sentral atau stepping stone yang mempengaruhi dan mengintegrasikan seluruh proses dan fungsi manajemen SDM salah satunya adalah pelatihan dan pengembangan SDM. Pengembangan kompetensi SDM yang terencana dan berkesinambungan dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Model pengembangan kompetensi SDM tersebut antara lain dapat digambarkan dalam suatu siklus yang terdiri dari tiga tahapan yaitu perencanaan (analisis kebutuhan), pelaksanaan (penyusunan desain, pengembangan bahan pelatihan, dan pelaksanaan pelatihan) dan evaluasi. Adapun metode-metode penilaian kompetensi SDM yang dapat digunakan adalah Penilaian Mandiri (Self-Assessment), Metode Assessment Center, Metode 360 Derajat, Metode Dialog dan Metode Evaluasi Kirkpatrick.

2.2 TINJAUAN KEBIJAKAN

Pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional PNS pada penelitian ini dilaksanakan berdasarkan hasil analisis terhadap isi beberapa kebijakan yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan yaitu sebagai berikut:

2.2.1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (UU No.5 Tahun 2014 Tentang ASN)

UU No. 5 Tahun 2014 adalah kebijakan yang mengatur tentang pelaksanaan manajemen ASN di Indonesia. Menurut UU ini yang dimaksud ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Sementara itu, manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen ASN terdiri atas Manajemen PNS dan Manajemen PPPK yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur.

Berkaitan dengan kebijakan pengembangan kompetensi teknis PNS, UU No. 5 Tahun 2014 mengatur tentang sejauhmana pengembangan kompetensi PNS dalam manajemen ASN. Salah satu pertimbangan dibuatnya UU No. 5 Tahun 2014 adalah karena pelaksanaan manajemen ASN belum berdasarkan perbandingan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan jabatan dengan calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Oleh karena itu, kebijakan dan manajemen ASN harus berdasarkan sistem merit yaitu berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Kompetensi merupakan salah satu prinsip yang menjadi landasan dalam profesi ASN. Hal tersebut sebagaimana tertuang pada UU No. 5 Tahun 2014 pasal 3 yang menyebutkan bahwa ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip salah satunya adalah kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya. Selanjutnya menurut pasal 69, kompetensi juga menjadi dasar dalam pengembangan karier PNS. Salah satu kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis.

Pengembangan kompetensi merupakan hak dan kesempatan yang diperoleh setiap PNS. Hal tersebut sebagaimana tertuang pada UU No. 5 Tahun 2014 pasal 21 dan pasal 70. Pengembangan kompetensi tersebut antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang (pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai ASN sesuai dengan peraturan perundang-undangan) dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi tersebut, setiap Instansi Pemerintah (instansi pusat dan instansi daerah) wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Dalam mengembangkan kompetensi tersebut, PNS diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN. Selain pengembangan kompetensi tersebut, pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN. Adapun ketentuan lebih lanjut mengenai pengembangan kompetensi diatur melalui Peraturan Pemerintah (PP).

LAN dan BKN adalah dua instansi pemerintah yang berperan dalam pengembangan kompetensi ASN. Adapun peran LAN menurut UU No. 5 Tahun 2014 adalah bertugas membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pegawai ASN berbasis kompetensi. Sementara itu, BKN bertugas membina dan menyelenggarakan penilaian kompetensi serta mengevaluasi pelaksanaan penilaian kinerja pegawai ASN oleh Instansi Pemerintah.

2.2.2 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS)

PP No. 11 Tahun 2017 merupakan kebijakan turunan dari UU No. 5 Tahun 2014 yang mengatur tentang pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi dalam manajemen PNS. Menurut PP No. 11 Tahun 2017 yang dimaksud dengan manajemen PNS adalah pengelolaan PNS untuk menghasilkan PNS yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan.

Pengembangan kompetensi menurut PP No. 11 Tahun 2017 pasal 162 merupakan bagian dari manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit yaitu kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Penyelenggaraan manajemen karier PNS tersebut bertujuan untuk: (1) memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS; (2) menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi; dan (3) meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS; dan d. mendorong peningkatan profesionalitas PNS. Dalam penyelenggaraan manajemen karier PNS, Instansi Pemerintah (Insatasi Pusat dan Instansi Daerah) harus menyusun standar kompetensi jabatan dan profil PNS.

Kompetensi dan riwayat pengembangan kompetensi merupakan salah satu informasi kepegawaian dari setiap PNS yang terdapat pada Profil PNS. Kompetensi merupakan informasi mengenai kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas jabatan. Dalam rangka menyediakan informasi mengenai kompetensi PNS dalam profil PNS tersebut, setiap PNS harus dinilai melalui uji kompetensi yang dilakukan oleh assessor internal pemerintah atau bekerjasama dengan assessor independen. Uji kompetensi PNS tersebut antara lain mencakup pengukuran kompetensi teknis dan dilakukan secara berkala. Sementara itu, riwayat pengembangan kompetensi

merupakan informasi mengenai riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh PNS antara lain meliputi riwayat pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, penataran dan/atau magang.

Lebih lanjut pada PP No. 11 Tahun 2017 pasal 203 dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan kompetensi tersebut dilakukan pada tingkat instansi dan nasional. Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS tersebut dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) wajib: (1) menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, (2) melaksanakan pengembangan kompetensi, dan melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut menjadi dasar pengembangan karier dan menjadi salah satu dasar bagi pengangkatan jabatan.

Jabatan Fungsional (JF) adalah salah satu jenis jabatan ASN. JF adalah sekelompok Jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan ketrampilan tertentu. Pejabat Fungsional adalah pegawai ASN yang menduduki JF pada instansi pemerintah. Pejabat Fungsional berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas JF. Selanjutnya kategori, jenjang dan syarat dalam melaksanakan tugas dan fungsi utama pada JF dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.3 Kategori Jabatan Fungsional PNS

Kategori Jabatan	Jenjang Jabatan	Tugas dan Fungsi Utama
JF keahlian	1. ahli utama	melaksanakan tugas dan fungsi utama yang mensyaratkan kualifikasi profesional tingkat tertinggi

Kategori Jabatan	Jenjang Jabatan	Tugas dan Fungsi Utama
	2. ahli madya	melaksanakan tugas dan fungsi utama yang mensyaratkan kualifikasi profesional tingkat tinggi.
	3. ahli muda	melaksanakan tugas dan fungsi utama yang mensyaratkan kualifikasi profesional tingkat lanjutan.
	4. ahli pertama	melaksanakan tugas dan fungsi utama yang mensyaratkan kualifikasi profesional tingkat dasar
JF keterampilan	1. penyelia	melaksanakan tugas dan fungsi koordinasi dalam JF keterampilan
	2. mahir	melaksanakan tugas dan fungsi utama dalam JF keterampilan.
	3. terampil	melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat lanjutan dalam JF keterampilan.
	4. pemula	melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat dasar dalam JF keterampilan.

Kompetensi Teknis adalah salah satu kompetensi yang dimiliki oleh JF. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Kompetensi Teknis menjadi salah satu informasi yang terdapat pada standar kompetensi jabatan. Kompetensi Teknis terdiri atas kompetensi teknis dan kompetensi fungsional. Penyelenggaraan pengembangan Kompetensi Teknis dilakukan melalui: (1) penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, (2) pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan (3) evaluasi pengembangan kompetensi. Adapun hal-hal yang diatur dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.4 Ketentuan pada Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Teknis

No	Tahapan	Ketentuan
1.	Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terdiri atas: <ul style="list-style-type: none"> a. inventarisasi jenis kompetensi yang perlu ditingkatkan dari setiap PNS; dan b. rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi ▪ Dilakukan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun yang pembiayaannya tertuang dalam RKAT instansi pemerintah ▪ Dilakukan melalui: <ul style="list-style-type: none"> a. analisis kesenjangan kompetensi yaitu dengan membandingkan profil kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan yang diduduki dan yang akan diduduki

No	Tahapan	Ketentuan
		<p>b. analisis kesenjangan kinerja yaitu dengan membandingkan hasil penilaian kinerja PNS dengan target kinerja jabatan yang diduduki</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dilakukan pada tingkat: <ul style="list-style-type: none"> a. Instansi : <ul style="list-style-type: none"> 1) dilakukan oleh pejabat yang bersangkutan dan ditetapkan oleh PPK 2) Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi meliputi: <ul style="list-style-type: none"> a) Jenis kompetensi yang perlu dikembangkan; b) Target PNS yang akan dikembangkan kompetensinya; c) Jenis dan jalur pengembangan kompetensi; d) Penyelenggara pengembangan kompetensi; e) Jadwal atau waktu pelaksanaan; f) Kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina kompetensi; dan g) Anggaran yang dibutuhkan. 3) Dimasukkan dalam sistem informasi pengembangan kompetensi LAN b. Nasional : <ul style="list-style-type: none"> 1) Dilakukan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran pemerintahan serta pembangunan 2) Meliputi: Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural 3) Kompetensi Teknis terdiri atas: <ul style="list-style-type: none"> a) kompetensi teknis yang dilakukan oleh instansi teknis b) kompetensi fungsional yang dilakukan oleh instansi Pembina JF dan ▪ Disampaikan kepada LAN sebagai bahan untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi nasional dan kemudian ditetapkan oleh Menteri dan dipublikasikan dalam sistem informasi pelatihan yang terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN
2.	Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan ▪ Dapat dilaksanakan dalam bentuk: <ul style="list-style-type: none"> a. Pendidikan; dan/atau: <ul style="list-style-type: none"> 1) Dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal sesuai dengan peraturan perundang-undangan 2) Dilaksanakan dengan pemberian tugas belajar dalam rangka memenuhi kebutuhan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier

No	Tahapan	Ketentuan
		<ul style="list-style-type: none"> b. Pelatihan 3) Dilakukan melalui jalur pelatihan: <ul style="list-style-type: none"> a) klasikal : melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus dan penataran b) nonklasikal: dilakukan paling kurang melalui <i>e-learning</i>, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara PNS dan pegawai swasta (dilaksanakan dalam jangka waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN). ▪ Dapat dilaksanakan secara: <ul style="list-style-type: none"> a. Mandiri oleh internal Instansi Pemerintah yang bersangkutan; b. Bersama dengan Instansi Pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pengembangan kompetensi tertentu; atau c. Bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen. ▪ Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis: <ul style="list-style-type: none"> a. Dilakukan melalui jalur pelatihan b. Pelatihan teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir c. Dapat dilakukan secara berjenjang d. Jenis dan jenjang pengembangan kompetensi teknis ditetapkan oleh instansi yang bersangkutan e. Diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi f. Akreditasi pelatihan teknis dilaksanakan oleh masing-masing instansi teknis dengan mengacu pada pedoman akreditasi yang ditetapkan oleh LAN ▪ Pelaksanaan pengembangan kompetensi fungsional: <ul style="list-style-type: none"> a. Dilakukan melalui jalur pelatihan b. Pelatihan fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir c. Dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang JF masing-masing d. Jenis dan jenjang pengembangan kompetensi fungsional ditetapkan oleh instansi pembina JF e. Diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi. f. Akreditasi pelatihan fungsional dilaksanakan oleh masing-masing instansi pembina JF dengan mengacu

No	Tahapan	Ketentuan
		pada pedoman akreditasi yang ditetapkan oleh LAN
3.	Evaluasi Pengembangan Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi teknis : <ol style="list-style-type: none"> a. Dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi teknis PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier b. Dilakukan oleh instansi teknis masing-masing c. Hasil evaluasi disampaikan kepada Menteri melalui LAN. ▪ Kompetensi fungsional : <ol style="list-style-type: none"> a. Dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi fungsional PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier. b. Dilakukan oleh instansi pembina JF. c. Hasil evaluasi pengembangan kompetensi fungsional disampaikan kepada Menteri melalui LAN ▪ Hasil evaluasi pengembangan kompetensi nasional dipublikasikan dalam sistem informasi pelatihan yang terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN

Adapun ketentuan lebih lanjut mengenai teknis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi diatur dengan Peraturan Kepala LAN.

2.2.3 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (Permen PAN dan RB No. 38 Tahun 2017)

Permen PAN dan RB No. 38 Tahun 2017 adalah kebijakan yang mengatur tentang pedoman penyusunan standar kompetensi jabatan ASN (Standar Kompetensi ASN) sebagai pelaksanaan PP No. 11 Tahun 2017 pasal 15 ayat (5), pasal 109 ayat (4) dan (5) dan pasal 166 ayat (2). Standar Kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Maksud dari Permen PAN dan RB ini adalah agar setiap instansi pemerintah dapat menyusun standar kompetensi ASN dalam organisasi yang menjadi lingkup kewenangannya, yang merupakan sarana dasar dalam menyelenggarakan sistem merit manajemen aparatur negara. Adapun tujuan ditetapkannya pedoman ini adalah:

1. Agar setiap Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota dapat menyusun standar kompetensi jabatan di lingkungan organisasi yang menjadi lingkup kewenangannya;
2. Agar setiap Kementerian/Lembaga dapat menyusun kamus kompetensi teknis pada urusan pemerintah yang menjadi kewenangannya.

Standar Kompetensi ASN yang disusun oleh setiap instansi pemerintah sesuai urusan yang menjadi lingkup kewenangannya, disampaikan ke Kementerian PAN dan RB untuk ditetapkan menjadi standar kompetensi jabatan. Standar kompetensi jabatan yang ditetapkan oleh Menteri menjadi standar dalam menyelenggarakan manajemen ASN yang berlaku secara nasional.

Kompetensi Teknis merupakan salah satu kompetensi jabatan yang terdapat pada Standar Kompetensi ASN. Menurut Permen PAN dan RB No. 38 Tahun 2017, kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Penyusunan standar kompetensi teknis mengacu pada kamus kompetensi teknis yang sesuai dengan karakteristik tugas jabatan. Kamus kompetensi teknis merupakan daftar jenis kompetensi teknis, definisi kompetensi teknis, deskripsi kompetensi teknis dan indikator perilaku untuk setiap level kompetensi teknis. Kamus kompetensi teknis tersebut disusun dan ditetapkan oleh PPK Sekretariat Lembaga Negara, dan PPK Sekretariat Lembaga Non Struktural sesuai dengan urusan pemerintah yang menjadi kewenangannya setelah mendapat persetujuan Menteri. Dalam hal kamus kompetensi teknis belum disusun dan ditetapkan oleh PPK Sekretariat Lembaga Negara, dan PPK Sekretariat Lembaga Non Struktural sesuai dengan urusan pemerintah yang menjadi kewenangannya, instansi pengguna dapat menyusun standar kompetensi ASN sesuai dengan karakteristik tugas jabatan yang hanya berlaku pada instansi yang bersangkutan sampai dengan ditetapkannya Standar Kompetensi ASN secara nasional. Adapun tata cara penyusunan kamus kompetensi teknis mencakup beberapa tahapan yaitu:

1. Menyusun proposal penyusunan kamus kompetensi teknis
2. Menginventarisasi substansi pokok dari urusan pemerintahan yang termuat dalam berbagai peraturan perundangan yang relevan dengan urusan pemerintahan, serta cakupan seluruh unsure dan sub unsur kompetensi yang diperlukan untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan yang akan disusun menjadi Kamus Kompetensi Teknis
3. Menginventarisasi tugas dan fungsi satuan organisasi yang bersifat teknis (lini) dari struktur organisasi yang penyelenggara urusan pemerintahan dari unit tertinggi hingga terendah baik di Instansi Pusat maupun di Instansi Daerah.
4. Inventarisasi uraian tugas-tugas dan hasil kerja (output) dari jabatan pimpinan tinggi, jabatan fungsional dan jabatan administrasi yang merupakan penyelenggara urusan pemerintahan.
5. Mengidentifikasi kompetensi teknis dan unit kompetensi yang diperlukan atau yang harus dimiliki oleh para pemangku jabatan dibutuhkan untuk

- menghasilkan kinerja yang unggul dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan. Dengan menganalisis jenis pengetahuan keterampilan dan perilaku (kompetensi) yang diperlukan untuk dapat menghasilkan output atau menyelesaikan tugas dengan kualitas yang baik/berkinerja unggul
6. Merumuskan definisi kompetensi dan elemen-elemen kompetensi. Setiap kompetensi dan unit kompetensi yang telah diidentifikasi, dirumuskan literatur dan pengertian
 7. Mengelompokkan kompetensi kedalam dua kategori yaitu:
 - a. kompetensi yang bersifat umum (generik) yaitu kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh seluruh (setiap jabatan) jabatan yang menyelenggarakan suatu urusan pemerintahan.
 - b. Kompetensi yang bersifat khusus (spesifik) yaitu kompetensi yang hanya dimiliki oleh jabatan-jabatan tertentu yang menyelenggarakan suatu urusan pemerintahan sesuai tugas jabatan.
 8. Merumuskan indikator perilaku
Kompetensi kompetensi yang sudah teridentifikasi dirinci lebih lanjut dengan membuat definisi atau pengertian kompetensi dan diurai lebih lanjut dalam perilaku yang mengindikasikan tingkat (level) penguasaan kompetensi dari yang terendah, sampai yang tertinggi. Level kompetensi menunjukkan tingkat penguasaan kompetensi yang dirumuskan berupa indikator perilaku pemangku jabatan, dalam Peraturan ini tingkat penguasaan kompetensi di kelompokkan dalam 5 (lima) tingkatan dari Level 1 sampai dengan Level 5.
 9. Menyusun setiap unsur dan unit kompetensi yang telah dirumuskan berupa:
 - a. Identifikasi Unsur dan Rincian Kompetensi
 - b. Kamus Kompetensi Teknis
 10. Menyelenggarakan workshop/lokakarya dengan mengundang instansi terkait, para ahli terkait urusan pemerintahan, asosiasi profesi, lembaga swadaya masyarakat terkait untuk memperoleh masukan yang komprehensif seluruh aspek kompetensi yang diperlukan untuk menyelenggarakan suatu urusan pemerintahan.
 11. Menyempurnakan rumusan kamus kompetensi teknis secara komprehensif berdasarkan masukan hasil workshop.
 12. PPK menyampaikan kamus kompetensi teknis yang telah disusun kepada menteri untuk mendapatkan persetujuan.
 13. PPK menetapkan keputusan tentang kamus kompetensi teknis urusan pemerintahan tertentu setelah mendapat persetujuan menteri.

14. Instansi penyusun kamus kompetensi teknis dan Kementerian PAN dan RB menginformasikan kamus kompetensi teknis yang telah ditetapkan kepada instansi pemerintah melalui surat atau media informasi lainnya, agar dapat digunakan oleh instansi pengguna untuk menyusun standar kompetensi jabatan.

Dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi teknis JF, sebagaimana mengacu pada Permen PAN dan RB No. 38 Tahun 2017 pasal 16 yang menyebutkan bahwa Standar Kompetensi ASN menjadi acuan untuk pengembangan kompetensi ASN, maka pengembangan kompetensi teknis JF mengacu pada standar kompetensi teknis (kamus kompetensi teknis) yang telah disusun.

2.2.4 Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Peraturan LAN No.5 Tahun 2018)

Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 merupakan kebijakan teknis tentang perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi ASN. Peraturan ini ditetapkan pada tanggal 6 April 2018 dan mulai berlaku pada saat diundangkan pada tanggal 13 April 2018. Peraturan ini digunakan sebagai pedoman bagi PPK untuk melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai ASN baik di lingkungan instansi pemerintah pusat maupun daerah. Pengembangan kompetensi pegawai ASN tersebut terdiri atas pengembangan kompetensi PNS dan PPPK.

Menurut Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018, pengembangan kompetensi PNS adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Pemenuhan hak dan kesempatan untuk mengikuti pengembangan kompetensi tersebut dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Tahapan tersebut termasuk penentuan jenis dan jalur pengembangan kompetensi pegawai ASN serta perhitungan Jam Pelajaran (JP) dari setiap kegiatan pengembangan kompetensi. Adapun kompetensi yang diatur dalam Peraturan ini meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural.

Tabel 2.5 Ketentuan pada Pengembangan Kompetensi PNS

No	Tahapan	Ketentuan
A.	Perencanaan	
	1. Definisi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kegiatan secara sistematis merencanakan pengembangan kompetensi PNS dalam jangka waktu tertentu yang dilaksanakan oleh setiap instansi pemerintah. ▪ Proses kegiatan merencanakan pengembangan kompetensi PNS dalam jangka waktu 5 (lima) tahunan dan tahunan pada setiap instansi pemerintah pusat dan daerah
	2. Tingkat	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tingkat perencanaan secara instansional Dilakukan oleh unit kerja yang mengelola penyelenggaraan urusan di bidang SDM dengan melakukan rekapitulasi dan validasi perencanaan pengembangan kompetensi individu 2) Tingkat perencanaan secara nasional Pejabat yang Berwenang (PyB) yaitu pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS sesuai dengan per-UU menyampaikan Perencanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN Instansional kepada LAN melalui sistem informasi pengembangan kompetensi ASN untuk digunakan LAN sebagai bahan menyusun rencana pengembangan kompetensi ASN secara nasional
	3. Tahapan	
	a. Input	<p>Tahapan ini diperlukan dalam proses perencanaan pengembangan kompetensi PNS. Input yang diperlukan paling rendah meliputi beberapa hal sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Dokumen perencanaan 5 (lima) tahunan kementerian/lembaga/daerah, menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS sesuai prioritas kebijakan instansi; 2) Profil Pegawai, yang mencakup jabatan, unit kerja, demografi (usia, pendidikan), riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh pegawai. Bagi instansi yang sudah mengimplementasikan manajemen talenta atau telah melaksanakan pola karier, untuk mencantumkan posisi pegawai berdasarkan hasil pemetaan kinerja dan potensi; 3) Standar Kompetensi Jabatan, yang penyusunannya mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku; 4) Data Analisis Kesenjangan Kompetensi, merupakan

No	Tahapan	Ketentuan
		<p>data yang dihasilkan dari hasil analisis antara profil kompetensi pegawai dengan Standar Kompetensi Jabatan yang memuat tingkat kesenjangan pegawai pada kompetensi tertentu;</p> <p>5) Data Analisis Kinerja ASN bagi PNS yaitu merupakan data Kesenjangan Kinerja yang dihasilkan dengan membandingkan hasil penilaian kinerja PNS dengan target kinerja jabatan yang didudukinya. Data analisis kinerja dapat diperoleh dari sistem penilaian kinerja instansi.</p>
	b. Proses	<p>Tahapan ini terdiri atas:</p> <p>1) Inventarisasi usulan kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN bagi PNS</p> <p>Tahapan ini merupakan rangkaian kegiatan untuk mengidentifikasi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap PNS dalam organisasi yang dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:</p> <p>a) Atasan langsung melakukan proses dialog berdasarkan data analisis kesenjangan kompetensi dan data kesenjangan kinerja;</p> <p>b) Unit kerja jabatan pimpinan tinggi pratama melakukan rekapitulasi terhadap hasil yang disampaikan oleh Atasan langsung</p> <p>c) Hasil rekapitulasi tersebut diverifikasi oleh:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya untuk Instansi Pusat; dan - Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama untuk Instansi Daerah; dan <p>d) Hasil inventarisasi kebutuhan kompetensi yang sudah diverifikasi disampaikan kepada unit kerja yang mengelola penyelenggaraan urusan di bidang SDM.</p> <p>2) Validasi usulan kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN, bagi PNS</p> <p>Unit kerja yang mengelola penyelenggaraan urusan di bidang SDM melakukan validasi kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS, dengan memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :</p> <p>a) Data profil PNS;</p> <p>b) Data hasil analisis kesenjangan kompetensi;</p> <p>c) Data hasil analisis kesenjangan kinerja;</p> <p>d) Prioritas kebijakan dalam dokumen perencanaan 5 (lima) tahunan kementerian/lembaga/daerah;</p>

No	Tahapan	Ketentuan
		<p>e) Ketersediaan anggaran Pengembangan Kompetensi PNS; dan</p> <p>f) Pemenuhan 20 (dua puluh) JP Pengembangan Kompetensi PNS pertahun.</p> <p>3) Menyusun Rencana 5 (Lima) Tahunan Pengembangan Kompetensi PNS Rencana 5 (Lima) Tahunan ini diperuntukan khusus bagi PNS yang mencakup data mengenai:</p> <p>a) Nama pegawai yang akan dikembangkan;</p> <p>b) Jenis kompetensi yang perlu dikembangkan;</p> <p>c) Jenis dan jalur pengembangan kompetensi; dan</p> <p>d) Tahun pelaksanaan.</p> <p>Rencana Lima Tahunan ini dapat direvisi atau disesuaikan kembali untuk disesuaikan dengan kondisi organisasi dan kebutuhan pegawai atau instansi.</p> <p>4) Menyusun Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi ASN Rencana Tahunan ini mencakup:</p> <p>a) Nama pegawai yang akan dikembangkan;</p> <p>b) Jenis kompetensi yang perlu dikembangkan;</p> <p>c) Jenis dan jalur pengembangan kompetensi;</p> <p>d) Penyelenggara pengembangan kompetensi;</p> <p>e) Jadwal dan waktu pelaksanaan;</p> <p>f) Anggaran yang dibutuhkan; dan</p> <p>g) Jumlah JP</p> <p>5) Rencana Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN (Lima Tahunan dan Tahunan) yang telah ditetapkan oleh PPK disampaikan kepada LAN melalui sistem informasi Pengembangan Kompetensi ASN sebagai bahan penyusunan rencana Pengembangan Kompetensi ASN Nasional.</p> <p>6) Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi ASN disampaikan kepada LAN pada triwulan ketiga tahun anggaran sebelumnya.</p>
B. Pelaksanaan		
	1. Definisi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kegiatan pengembangan kompetensi PNS yang dapat dilakukan melalui pendidikan dan/atau pelatihan ▪ Terdiri atas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi melalui jalur pendidikan yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. 2) Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi melalui jalur pelatihan yang dilaksanakan secara: <ol style="list-style-type: none"> a) Mandiri oleh internal <p>Instansi pemerintah dapat menyelenggarakan pengembangan kompetensi secara mandiri oleh lembaga pelatihan atau unit kerja/lembaga yang</p>

No	Tahapan	Ketentuan
		<p>ditunjuk untuk mengembangkan kompetensi.</p> <p>b) Bersama dengan instansi pemerintah yang terakreditasi. Instansi pemerintah dapat melakukan pengembangan kompetensi secara bersama dengan instansi pemerintah lain yang telah diakreditasi oleh LAN untuk melaksanakan pengembangan kompetensi tertentu.</p> <p>c) Bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen Instansi pemerintah dapat melakukan pengembangan kompetensi secara bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi independen yang telah terakreditasi.</p>
	2. Jenis dan Jalur	<p>1) Pendidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jenis Pengembangan Kompetensi ini dilakukan melalui jalur pemberian tugas belajar pada jenjang pendidikan formal tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan. - Mekanisme yang perlu diperhatikan oleh Unit kerja yang mengelola penyelenggaraan urusan di bidang SDM dalam penentuan nama PNS yang akan ditetapkan sebagai peserta pendidikan melalui tugas belajar oleh PPK, harus sesuai dengan rencana pengembangan kompetensi yang telah ditetapkan. <p>2) Pelatihan</p> <p>Jenis Pengembangan Kompetensi ini terdiri atas:</p> <p>a) Pelatihan Klasikal</p> <p>Jenis pelatihan ini merupakan proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dengan mengacu kurikulum dan dilaksanakan melalui jalur:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Pelatihan kepemimpinan/ struktural/ manajerial; (2) Pelatihan untuk tujuan tertentu di tingkat nasional; (3) Pelatihan teknis; (4) Pelatihan fungsional; (5) Pelatihan terkait kompetensi sosial kultural; (6) Seminar atau konferensi; (7) Workshop atau lokakarya; (8) Sarasehan; (9) Kursus; (10) Penataran; (11) Bimbingan teknis;

No	Tahapan	Ketentuan
		<p>(12) Sosialisasi; dan</p> <p>(13) Jalur lain yang memenuhi ketentuan pelatihan klasikal.</p> <p>b) Pelatihan Nonklasikal</p> <p>Jenis pelatihan ini merupakan proses praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas dan dilaksanakan melalui jalur:</p> <p>(1) Pertukaran PNS dengan pegawai swasta;</p> <p>(2) Magang/praktik kerja;</p> <p>(3) <i>Benchmarking</i> atau <i>study visit</i>;</p> <p>(4) Pelatihan jarak jauh;</p> <p>(5) <i>Coaching</i>;</p> <p>(6) <i>Mentoring</i>;</p> <p>(7) Detasering;</p> <p>(8) Penugasan terkait program prioritas;</p> <p>(9) <i>E-learning</i>;</p> <p>(10) Belajar mandiri/<i>self development</i>;</p> <p>(11) <i>Team building</i>; dan</p> <p>jalur lain yang memenuhi ketentuan pelatihan non klasikal.</p>
	3. Monitoring	Seluruh hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi yang telah dilakukan ASN di-input oleh unit kerja yang mengelola penyelenggaraan urusan di bidang SDM. Unit kerja tersebut menyampaikan hasil monitoring secara rutin per semester ke LAN melalui sistem informasi Pengembangan Kompetensi ASN.
C.	Evaluasi	
	1. Definisi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kegiatan pemantauan dan penilaian Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PNS yang dilakukan oleh PPK pada setiap instansi pemerintah pusat dan daerah.
	2. Jenis	<p>1) Evaluasi Administratif</p> <p>a) Untuk melihat kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PNS</p> <p>b) Periode Evaluasi administratif disampaikan kepada LAN melalui sistem informasi Pengembangan Kompetensi ASN paling lambat tanggal 31 Januari pada tahun berikutnya.</p> <p>2) Evaluasi Substantif</p> <p>a) Untuk melihat kesesuaian antara pemenuhan kebutuhan kompetensi dengan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir.</p> <p>b) Periode Evaluasi substantif disampaikan ke LAN melalui sistem informasi Pengembangan Kompetensi ASN, paling lambat tanggal 31 Maret pada tahun berikutnya.</p>

No	Tahapan	Ketentuan
	3. Pelaksana	1) PPK bertanggung jawab terhadap evaluasi pengembangan kompetensi PNS 2) Dalam melaksanakan evaluasi, PPK dapat menunjuk pejabat dan/atau membentuk tim sebagai pelaksana evaluasi pengembangan kompetensi PNS

Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara, pedoman dan/atau instrumen Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN berdasarkan tahapan tersebut ditetapkan oleh Kepala LAN.

2.2.5 Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi PNS (Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018)

Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 merupakan kebijakan teknis tentang perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi PNS. Peraturan ini ditetapkan dan diundangkan pada tanggal 23 Agustus 2018. Pada saat Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan tersebut, maka Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 dicabut dan dinyatakan tidak berlaku. Adapun peraturan ini digunakan sebagai pedoman bagi PPK untuk melaksanakan pengembangan kompetensi PNS tingkat instansi dan LAN, Instansi Teknis dan Instansi Pembina JF untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi tingkat nasional. Menurut Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018, pengembangan kompetensi PNS adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan kompetensi tersebut dilaksanakan melalui tahapan penyusunan kebutuhan dan rencana, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi. Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan dan dilakukan paling sedikit 20 JP dalam 1 tahun. Adapun ketentuan mengenai tahapan pengembangan kompetensi PNS pada Per LAN No. 10 Tahun 2018 adalah sebagai berikut:

Tabel 2.6 Ketentuan Pengembangan Kompetensi PNS pada Per LAN No. 10 Tahun 2018

No	Tahapan	Ketentuan
1.	Tahapan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencana Pengembangan Kompetensi adalah dokumen perencanaan Pengembangan Kompetensi tingkat instansi yang ditetapkan oleh PPK untuk 1 (satu) tahun anggaran berikutnya ▪ Kegiatan dilaksanakan oleh Pejabat yang Berwenang (PyB) yaitu pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai aparatur sipil negara

No	Tahapan	Ketentuan
		<p>sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kegiatan ditetapkan, dilaksanakan dan dievaluasi pelaksanaannya oleh PPK untuk jangka waktu 1 tahun ▪ Pembiayaan atas pelaksanaan dan evaluasi tercantum dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi pemerintah
	a. Inventarisasi	<p>a. Definisi Inventarisasi merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi kebutuhan Pengembangan Kompetensi bagi setiap PNS dalam organisasi.</p> <p>b. Bahan yang diperlukan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Profil PNS (data personal, kualifikasi, rekam jejak jabatan, kompetensi, riwayat pengembangan kompetensi, riwayat hasil penilaian kinerja, dan informasi kepegawaian lainnya) 2) Data Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi <ul style="list-style-type: none"> ▪ yaitu tingkat kesenjangan tertentu yang digambarkan sebagai hasil perbandingan profil kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan yang diduduki dan/atau yang akan diduduki. ▪ Data ini dilakukan dengan membandingkan Profil Kompetensi PNS dengan Standar Kompetensi Jabatan yang sedang diduduki dan yang akan diduduki ▪ Profil Kompetensi PNS diperoleh melalui Uji Kompetensi yang dilakukan oleh assessor internal pemerintah atau bekerjasama dengan assessor independen ▪ Jika belum melakukan Uji Kompetensi dapat menggunakan metode penilaian kompetensi dalam bentuk dialog atasan bawahan. Dialog merupakan bentuk penilaian yang dilakukan oleh Atasan Langsung PNS untuk mengukur kompetensi sebagai informasi mengenai kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas Jabatan ▪ Data ini mencakup informasi tingkat kesenjangan pada tiap nama kompetensi dengan kualifikasi: <ol style="list-style-type: none"> a) tidak ada kesenjangan, apabila hasil perbandingan nama Kompetensi dengan Standar Kompetensi Jabatan memenuhi seluruh indikator perilaku;

No	Tahapan	Ketentuan
		<p>b) rendah, apabila hasil perbandingan nama Kompetensi dengan Standar Kompetensi Jabatan paling rendah 3/4 (tiga per empat) dari seluruh indikator perilaku;</p> <p>c) sedang, apabila hasil perbandingan nama Kompetensi dengan standar kompetensi jabatan paling rendah 1/2 (satu per dua) dari indikator perilaku; atau</p> <p>d) tinggi, apabila hasil perbandingan nama Kompetensi dengan Standar Kompetensi Jabatan kurang dari 1/2 (satu per dua) dari indikator perilaku</p> <p>3) Data Hasil Analisis Kesenjangan Kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ yaitu tingkat kesenjangan tertentu yang digambarkan sebagai hasil perbandingan kinerja PNS dengan target kinerja pada Jabatan yang diduduki pada periode penilaian kinerja tahun sebelumnya ▪ diperoleh dengan membandingkan hasil penilaian kinerja PNS dengan target kinerja jabatan yang diduduki ▪ mencakup informasi dengan kualifikasi <ul style="list-style-type: none"> a. tidak ada kesenjangan, apabila hasil penilaian kinerja PNS paling rendah memperoleh nilai 91 (sembilanpuluh satu); b. rendah, apabila hasil penilaian kinerja PNS memperoleh nilai antara 76 (tujuh puluh enam) sampai dengan 90,99 (sembilan puluh koma sembilanpuluh sembilan); c. sedang, apabila hasil penilaian kinerja PNS memperoleh nilai antara 61 (enam puluh satu) sampai dengan 75, 99 (tujuh puluh lima koma sembilanpuluh sembilan); atau d. tinggi, apabila hasil penilaian kinerja PNS memperoleh nilai kurang dari 61 (enam puluh satu) <p>4) Dokumen Perencanaan 5 tahunan instansi pemerintah</p> <p>5) Standar Kompetensi Jabatan</p>

No	Tahapan	Ketentuan
		<p>c. Output Jenis Kompetensi yang perlu dikembangkan dan jalur pengembangan kompetensi</p> <p>d. Proses Inventarisasi dilakukan terhadap setiap PNS. Atasan langsung PNS memberikan pertimbangan terhadap inventarisasi. Dilaksanakan secara berjenjang sesuai dengan susunan dan kedudukan unit kerja dalam instansi dan pimpinan unit kerja instansi pusat memberikan pertimbangan akhir</p>
	b. Verifikasi	<p>a. Definisi Merupakan kegiatan analisis dan pemetaan terhadap jenis kompetensi yang akan dikembangkan dilakukan oleh PyB</p> <p>b. Bahan yang diperlukan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kesesuaian jenis Kompetensi yang akan dikembangkan; ▪ kesesuaian jalur Pengembangan Kompetensi; ▪ pemenuhan 20 (dua puluh) JP Pengembangan Kompetensi pertahun; ▪ ketersediaan anggaran; dan ▪ rencana pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ▪ dokumen perencanaan 5 tahunan instansi pemerintah ▪ standar kompetensi jabatan ▪ manajemen talenta <p>c. Pelaksana Dilakukan dengan membentuk tim yang terdiri atas: unit kerja yang memiliki tugas di bidang perencanaan, keuangan dan SDM dan unsur pimpinan (unit JPT Madya/pimpinan unit organisasi)</p> <p>d. Output Dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi yang mencakup:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nama dan nomor induk pegawai yang akan dikembangkan; ▪ Jabatan yang akan dikembangkan; ▪ jenis Kompetensi yang perlu dikembangkan; ▪ bentuk dan jalur Pengembangan Kompetensi; ▪ penyelenggara Pengembangan Kompetensi; ▪ jadwal atau waktu pelaksanaan; ▪ kesesuaian Pengembangan Kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina kompetensi; ▪ kebutuhan anggaran; dan jumlah JP

No	Tahapan	Ketentuan
		<ul style="list-style-type: none"> dalam hal tidak terdapat standar kurikulum, instansi dapat menyusun kurikulum secara mandiri sesuai dengan kebutuhan (penyusunan kurikulum untuk pengembangan kompetensi teknis melalui jalur pelatihan) <p>e. Proses</p> <p>PyB menyerahkan kebutuhan dan rencana kepada PPK untuk dilakukan validasi</p>
	c. Validasi	<p>a. Definisi</p> <p>Merupakan kegiatan pengesahan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi</p> <p>b. Pelaksana : PPK</p> <p>c. Output : Rencana pengembangan kompetensi yang disahkan oleh PPK</p> <p>d. Proses : PPK melakukan validasi terhadap rencana yang diusulkan PyB</p>
2.	Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> Bentuk dan Jalur Pengembangan Kompetensi melalui pendidikan (pemberiaan tugas belajar) dan/atau pelatihan (klasikal/non klasikal) Bentuk Pelatihan Klasikal: <ul style="list-style-type: none"> a. pelatihan struktural kepemimpinan; b. pelatihan manajerial; c. pelatihan teknis; d. pelatihan fungsional; e. pelatihan sosial kultural; f. seminar/konferensi/sarasehan; g. workshop atau lokakarya; h. kursus; i. penataran; j. bimbingan teknis; k. sosialisasi; l. dan/atau jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya. Bentuk Pelatihan Non Klasikal: <ul style="list-style-type: none"> a. coaching; b. mentoring; c. e-learning; d. pelatihan jarak jauh; e. detasering (secondment); f. pembelajaran alam terbuka (outbond); g. patok banding (benchmarking); h. pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usahamilik daerah; i. belajar mandiri (self development); j. komunitas belajar (community of practices);

No	Tahapan	Ketentuan
		k. bimbingan di tempat kerja; l. magang/praktik kerja; dan m. jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal lainnya. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dilaksanakan untuk memenuhi rencana strategis instansi, kebutuhan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier ▪ Dilakukan secara mandiri, bersama instansi pemerintahan lain yang terakreditasi atau bersama dengan lembaga penyelenggara pelatihan independen yang terakreditasi ▪ Pada lampiran diatur mengenai bentuk dan jalur pengembangan kompetensi (deskripsi, dasar pertimbangan, dan hasil yang diharapkan)
3.	Evaluasi Pengembangan Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluasi dilakukan melalui mekanisme penilaian terhadap: <ul style="list-style-type: none"> a. Kesesuaian antara rencana dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi b. Kemanfaatan antara pelaksanaan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai ▪ Dilakukan oleh PyB dan dilaporkan kepada PPK ▪ Output: hasil evaluasi

Berdasarkan hasil analisis terhadap isi keenam kebijakan yang mengatur tentang pengembangan kompetensi PNS sebagaimana diuraikan diatas dapat diketahui bahwa pengembangan kompetensi teknis JF belum memiliki rumusan tata cara dan/atau instrument pengembangan kompetensi teknis JF yang spesifik dan jelas. Hal tersebut dikarenakan sekalipun sudah ada kebijakan teknis tentang perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi PNS yaitu Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 yang kemudian dicabut dan diganti dengan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018, namun kedua peraturan tersebut belum memberikan pedoman yang jelas dan spesifik tentang prosedur/mekanisme pengembangan kompetensi teknis PNS terutama untuk JF. Oleh karena itu, dibutuhkan kajian lebih lanjut untuk memberikan rekomendasi terkait rumusan tata cara dan/atau instrument pengembangan kompetensi teknis JF.

2.3 REVIEW KAJIAN SEBELUMNYA DAN POSITIONING KAJIAN

Pada tahun 2017 LAN telah menyusun kajian untuk bahan kebijakan penyusunan pedoman pengembangan kompetensi ASN. Hasil kajian tersebut menunjukkan bahwa pedoman pengembangan kompetensi ASN tersebut menjadi panduan bagi instansi Pusat dan Daerah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi ASN yang meliputi kompetensi teknis,

manajerial, dan sosial kultural. Pada panduan tersebut dijelaskan dengan cukup komprehensif tahap-tahap yang harus dilalui dalam pengembangan kompetensi ASN.

Pada tahap perencanaan, sebelum mengusulkan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN maka diharuskan melakukan pengukuran kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja pegawai. Dijelaskan beberapa metode yang dapat dilakukan untuk mendapatkan data kesenjangan ini. Adapun metode yang disarankan untuk menggali kesenjangan potensi pegawai adalah metode dialog atasan dan bawahan. Kemudian dijelaskan bagaimana melakukan penyusunan dokumen rencana pengembangan kompetensi ASN. Tahap selanjutnya adalah pelaksanaan, pada tahap ini dijelaskan jenis dan jalur pengembangan kompetensi ASN yang dapat dipilih oleh instansi. Dijelaskan juga bagaimana mengkonversi program pengembangan sehingga dapat menentukan jumlah jam pelajarana. Pedoman ini juga memandu dalam penentuan lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi dan bagaimana prosedur pelaksanaannya. Kemudian pada tahap evaluasi, dideskripsikan bagaimana prosedur evaluasi pengembangan kompetensi ASN yang terbagi atas evaluasi administrasi dan evaluasi substantif.

Pedoman pengembangan kompetensi ASN ini, menitikberatkan pada tahap perencanaan. Pada tahap tersebut dijelaskan secara detail dan terstruktur bagaimana prosedur dan metode yang digunakan serta dilengkapi dengan formulir isian. Selain itu juga dibedakan proses perencanaan pengembangan kompetensi PNS dan PPPK. Namun tidak ada perbedaan proses perencanaan berdasarkan jenis kompetensi. Selain itu, metode yang disarankan (dialog atasan-bawahan) untuk dapat menggali kesenjangan potensi dan kinerja pegawai belum dijelaskan secara rinci sehingga masih sulit untuk diaplikasikan. Begitu juga pada tahap pelaksanaan, walaupun dijelaskan jenis dan jalur pengembangan yang dapat digunakan untuk pengembangan kompetensi, tetapi tidak dijelaskan perbedaan jenis dan jalur pengembangan berdasarkan jenis kompetensi. Selain itu, mekanisme pelaksanaan ASN untuk mengikuti pelatihan belum semua jalur pengembangan kompetensi dijabarkan secara rinci dan terstruktur. Sama halnya dengan tahap pelaksanaan, tahap evaluasi juga kurang mendalam pembahasannya. Sehingga masih membuka peluang untuk dikembangkan berdasarkan jenis kompetensi dan agar lebih komprehensif.

Hasil kajian tersebut kemudian ditindaklanjuti melalui penetapan Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN yang ditetapkan pada tanggal 6 April 2018 dan mulai diberlakukan pada tanggal 13 April 2018. Namun demikian, menurut Kepala Bidang Pengembangan Program Diklat Teknis dan Fungsional (Pusat Pengembangan Program dan Pembinaan Diklat/P3D

LAN), Peraturan LAN No.5 Tahun 2018 tersebut direview kembali oleh Deputi Kajian Kebijakan (Deputi KK) dan Deputi Pendidikan dan Pelatihan (Deputi Diklat) pada tahun yang sama sesuai dengan arahan Kepala LAN. Adapun hasilnya adalah Peraturan tersebut harus disempurnakan dan oleh karena penyempurnaannya banyak, maka pada akhirnya Peraturan tersebut dicabut dan diganti dengan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 sebagaimana ketentuan yang diatur didalamnya telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa sekalipun sudah ada kebijakan teknis tentang pengembangan kompetensi PNS, namun nampaknya masih dibutuhkan kajian selanjutnya mengenai pengembangan kompetensi PNS dengan jenis kompetensi yang lebih spesifik yaitu kompetensi teknis dan jenis jabatan PNS yang juga lebih spesifik yaitu JF. Dengan demikian, kajian pengembangan kompetensi teknis JF ini merupakan tindak lanjut dari kajian LAN sebelumnya dan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 yang difokuskan untuk menyusun tata cara dan/atau instrumen pengembangan kompetensi teknis JF.

2.4 BECHMARKING PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF DI INSTANSI PEMERINTAH

Benchmarking pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi pemerintah dilakukan untuk mengetahui praktek pengembangan kompetensi teknis JF yang selama ini telah dilakukan. Pada kajian ini *benchmarking* dilakukan di dua instansi pemerintah yaitu BKN dan Kementerian Keuangan. Pengembangan kompetensi teknis JF di BKN belum dilakukan secara sistematis karena proses pengembangan kompetensi PNS yang selama ini dilakukan oleh BKN masih bersifat umum untuk semua PNS tanpa melihat karakteristik jabatan baik JF maupun pelaksana. Selain itu, sebagai instansi pembina JF tertentu yaitu analis kepegawaian, assessor, auditor kepegawaian belum semua memiliki standar kompetensi teknis jabatan dan prosedur/mekanisme pengembangan kompetensi teknis JFnya baik tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Hal tersebut sebagaimana dinyatakan oleh mantan Kepala Biro Kepegawaian BKN¹ bahwa sudah dari dua tahun yang lalu BKN memetakan pola pengembangan kompetensi dari dua puluh (20) jenis JF, namun untuk pengembangan kompetensi teknisnya sangat tergantung dari Instansi Pembina JF dan hampir dibeberapa ratus JF pendidikan dan pelatihan kompetensi teknisnya tidak jelas bahkan belum ada sehingga pengembangan kompetensi teknis JF di BKN tidak bisa dilakukan. Untuk itu, daripada tidak ada pengembangan sama sekali, maka pengembangan kompetensi yang dilakukan adalah yang sifatnya generik saja. Lebih lanjut Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian BKN menjelaskan bahwa sebagai Instansi Pembina JF Kepegawaian yaitu analis kepegawaian, assessor dan auditor kepegawaian masih mengalami

¹ FGD pada tanggal 05 Juni 2018 di BKN

kesulitan dalam melakukan pengembangan kompetensi teknis JF dikarenakan belum ada aturan yang jelas sehingga selama ini cenderung mengembangkan sendiri.

Praktek yang sama juga terjadi di Kementerian Keuangan, sekalipun Kementrian Keuangan telah menetapkan kebijakan teknis pengembangan kompetensi PNS di lingkup Kementerian keuangan, namun belum ada prosedur/mechanisme pengembangan kompetensi teknis JF yang dilaksanakan secara sistematis. Hal tersebut antara lain sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Sub Bagian Pengelolaan dan Pengembangan JF² di Inspektorat Jenderal bahwa pola pengembangan kompetensi teknis JF masih sangat umum belum dikaitkan dengan rencana karir pegawai dan masih dalam rangka pemenuhan kompetensi yang wajib saja.

Lebih lanjut hasil *benchmarking* terkait proses pengembangan kompetensi teknis di JF di dua instansi tersebut antara lain dapat dilihat pada tabel 2.6 berikut ini:

Tabel 2.7 Hasil Bechmarking Pengembangan Kompetensi Teknis JF di BKN dan Kementrian Keuangan

Tahapan Pengembangan	BKN	Kementrian Keuangan
1. Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> Melalui analisis kebutuhan diklat secara sederhana dengan menanyakan kebutuhan pengembangan dari setiap unit kerja Menetapkan prioritas kebutuhan diklat sesuai dengan terbatasnya jumlah anggaran yang tersedia 	<ul style="list-style-type: none"> Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) adalah Badan yang bertanggung jawab kepada kegiatan pengembangan kompetensi teknis di lingkungan Kementrian Keuangan. Bagin SDM setiap unit kerja menawarkan daftar program-program diklat baik reguler maupun insidentil yang sudah disusun oleh BPPK kemudian menawarkan kepada setiap JF sesuai dengan kebutuhan unit. Hasilnya kemudian dikompilasi dan disampaikan ke BPPK untuk diverifikasi dan dibahas kurikulumnya
2. Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> Cenderung dilakukan melalui pelatihan klasikal seperti pelatihan teknis, coaching, 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaksanaan pengembangan dilakukan oleh BPPK Pendidikan dan pelatihan teknis fungsional yang dilakukan oleh

² FGD pada tanggal 12 Juli 2018 di Kementrian Keuangan

Tahapan Pengembangan	BKN	Kementrian Keuangan
	mentoring, benchmarking dan magang	Instansi Pembina
3. Evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluasi pelaksanaan pengembangan biasanya berupa laporan tertulis dan baru akan dikembangkan ke arah uji kompetensi untuk kenaikan jenjang jabatan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluasi dengan menggunakan instrumen kuesioner <i>self assessment</i> dari atasan, rekan kerja dan bawahan (360°) ▪ Evaluasi realisasi pendidikan dan pelatihan bersifat administratif ▪ Evaluasi kinerja JF melalui dialog atasan bawahan (dialog kinerja)

Sumber: hasil olahan

Berdasarkan hasil *bechmarking* di kedua Instansi Pemerintah tersebut dapat diketahui bahwa pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi cenderung masih dilakukan secara umum dan belum dilakukan secara sistematis dan spesfifik sesuai dengan karakteristik kompetensi teknis JF.

2.5 KERANGKA PIKIR KAJIAN

Pengembangan kompetensi PNS merupakan bagian dari manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit yaitu kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Pengembangan kompetensi PNS tersebut dibutuhkan dalam rangka menciptakan profesionalisme kerja dan peningkatan kinerja PNS baik secara individu maupun organisasi.

Permasalahan pengembangan kompetensi PNS saat ini adalah masih kurangnya minat PNS untuk menduduki JF karena berbagai faktor antara lain: masalah kualifikasi pengangkatan yang cukup tinggi, misalnya dari segi pendidikan, tuntutan pekerjaan yang tinggi dimana kenaikan pangkat/golongan ditentukan oleh angka kredit yang harus dipenuhi, apresiasi pemerintah berupa tunjangan juga belum optimal untuk menarik minat PNS menjadi JF, masih terdapat beberapa kelemahan dalam pengaturan kompetensi JF dimana masih banyak JF yang belum memiliki standar kompetensi jabatan sehingga pengembangan kompetensi JF tidak optimal dan diklat yang diperuntukkan untuk JF belum dapat didesain secara optimal. Sekalipun sudah ada pedoman dan kebijakan yang mengatur tentang

pengembangan kompetensi PNS, namun masih bersifat umum dan belum mengatur secara spesifik tentang pengembangan kompetensi teknis PNS terutama untuk JF. Oleh karena itu, kajian ini difokuskan pada pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah yang ditujukan untuk merumuskan tata cara dan/atau instrument pengembangan kompetensi teknis JF mulai dari tahapan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan, pelaksanaan dan evaluasi.

Analisis terhadap pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah dilaksanakan dengan mengacu pada hasil tinjauan teori tentang pengembangan kompetensi SDM yang menjelaskan bahwa model pengembangan kompetensi SDM dapat digambarkan dalam suatu siklus yang terdiri dari tiga tahapan yaitu perencanaan (analisis kebutuhan), pelaksanaan (penyusunan desain, pengembangan bahan pelatihan, dan pelaksanaan pelatihan), dan evaluasi. Selanjutnya, tinjauan kebijakan tentang pengembangan kompetensi PNS seperti: UU No. 5 Tahun 2014, PP No. 11 Tahun 2017, PermenPAN dan RB No. 38 Tahun 2017 dan terutama Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 dan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 juga menjadi acuan dalam analisis. Selain itu, hasil kajian sebelumnya tentang pengembangan kompetensi ASN dan hasil benchmarking pengembangan kompetensi teknis JF di BKN dan Kementerian Keuangan juga menjadi dasar analisis kajian.

Selanjutnya, kesimpulan dari hasil analisis terhadap pengembangan kompetensi teknis bagi JF adalah berupa langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah yang mencakup tahapan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan, pelaksanaan dan evaluasi.

Secara sederhana, kerangka pikir kajian ini digambarkan berikut ini:



Gambar 2. 6 Kerangka Pikir Kajian

Sumber: hasil olahan, 2018

Bab ini akan menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan, mencakup pendekatan dan jenis penelitian, lokus penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data, serta analisis dan validitas data.

3. 1. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengembangan kompetensi teknis JF di instansi pemerintah dengan menggambarkan prosedur/mekanisme perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi teknis JF tersebut. Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan jenis penelitian deskriptif, karena mampu menghasilkan deskripsi atas makna dari sesuatu keadaan secara obyektif melalui serangkaian langkah-langkah pengumpulan data, pengolahan dan analisis data sebagaimana dikemukakan oleh Creswell (2016:5) dan Silalahi (2009:28).

Adapun dasar pertimbangan pemilihan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif adalah karena dianggap cocok untuk mengungkap secara mendalam terkait pertanyaan bagaimana pengembangan kompetensi teknis bagi JF di instansi pemerintah.

3. 2. LOKUS PENELITIAN

Lokus penelitian pada kajian ini adalah tiga instansi pemerintah yaitu: *Pertama*, Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan *Kedua*, Kementerian Keuangan adalah instansi pemerintah yang dijadikan sebagai lokus *bechmarking* pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF. BKN dipilih sebagai lokus karena merupakan lembaga pemerintah non kementerian yang mempunyai tugas dalam melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara dan berperan dalam pengembangan kompetensi ASN (membina dan menyelenggarakan penilaian kompetensi serta mengevaluasi pelaksanaan penilaian kinerja pegawai ASN oleh Instansi Pemerintah), serta Instansi Pembina JF seperti Auditor Kepegawaian, Analis Kepegawaian dan Asesor. Sementara itu, Kementerian Keuangan dipilih sebagai lokus karena Kementerian Keuangan adalah instansi pemerintah yang dinilai cukup maju dalam penerapan kebijakan dan pengembangan kompetensi PNS secara mandiri di lingkup Kementerian Keuangan.

Selanjutnya, *Ketiga*, Lembaga Administrasi Negara (LAN) adalah instansi pemerintah yang dipilih sebagai unit analisis kajian yaitu untuk verifikasi rumusan

prosedur/mekanisme pengembangan kompetensi teknis JF dan pengembangan kompetensi teknis Widyaiswara sebagai JF yang dijadikan contoh. Hal ini dikarenakan LAN adalah instansi yang berperan dalam pengembangan ASN (membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pegawai ASN berbasis kompetensi) dan menyusun kebijakan teknis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi, serta instansi pembina JF Widyaiswara.

3.3. SUMBER DATA DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dilakukan melalui dua cara, yaitu studi dokumentasi dan *Focus Group Discussion* (FGD).

3.3.1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan dan menggali data sekunder berupa dokumen publik sebagaimana dikemukakan oleh Creswell (2016:255) seperti: dokumen kebijakan, laporan instansi, dan laporan penelitian. Data sekunder diperoleh dari instansi pemerintah yaitu BKN, Kementerian PAN dan RB, Kementerian Keuangan, dan LAN, website dan lain-lainnya. Adapun studi dokumentasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan mempelajari dokumen yang berkaitan dengan kebijakan pengembangan kompetensi teknis JF antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (UU No.5 Tahun 2014 Tentang ASN)
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS)
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 (Permen PAN dan RB No. 38 Tahun 2017)
4. Kebijakan teknis yang mengatur tentang pengembangan kompetensi teknis JF di BKN, Kementerian Keuangan dan LAN

Serta sejumlah dokumen berupa laporan dan publikasi lain yang dihasilkan oleh BKN, Kementerian Keuangan dan LAN yang ada kaitannya dengan masalah penelitian.

3.3.2. Focus Group Discussin (FGD)

FGD dilakukan untuk memperoleh data dan informasi mengenai pengembangan kompetensi teknis JF yang dikembangkan dan diterapkan oleh BKN dan Kementerian Keuangan. Adapun narasumber yang menjadi peserta FGD di kedua instansi tersebut adalah sebagai berikut:

1. BKN
 - a. Kepala Biro Kepegawaian
 - b. Kepala Bidang Perencanaan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara
 - c. Kepala Bidang Penyusunan Standardisasi Jabatan
2. Kementerian Keuangan (Sekretariat Inspektorat Jenderal)
 - a. Kepala Sub Bagian Pengembangan Kompetensi dan Manajemen Talenta
 - b. Kepala Sub Bagian Manajemen Karier Inovasi
 - c. Kepala Sub Bagian Pengelolaan dan Pengembangan Jabatan Fungsional

Selain itu, FGD juga dilakukan untuk memperoleh data dan informasi mengenai verifikasi rumusan prosedur/mechanisme pengembangan kompetensi teknis JF dengan contoh JF yang dikembangkan, yaitu Widyaiswara . Adapun narasumber yang menjadi peserta FGD adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Pusat Kajian Reformasi Administrasi
- b. Kepala Bidang Pengembangan Program Diklat Teknis dan Fungsional

Adapun instrumen penelitian yang digunakan adalah daftar pertanyaan terbuka yang menjadi panduan dalam pelaksanaan FGD.

3. 4. TEKNIK ANALISIS DATA

Tujuan analisis data dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis prosedur/mechanisme pengembangan kompetensi teknis JF dengan menggambarkan prosedur/mechanisme pada tahapan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi teknis JF. Berdasarkan tujuan analisis tersebut maka analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua cara yaitu teknik analisis data sekunder (dokumen) dan teknik analisis data primer.

Analisis isi yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menganalisis isi dokumen kebijakan yang berkaitan dengan kebijakan pengembangan kompetensi teknis JF, sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya dengan langkah-langkah analisis sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dokumen kebijakan pengembangan kompetensi teknis JF pada UU No.5 Tahun 2014, PP No.11 Tahun 2017, PermenPAN dan RB No. 38 Tahun 2017, Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 dan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018
2. Membuat klasifikasi dokumen kebijakan pengembangan kompetensi teknis JF berdasarkan rincian ketentuan yang diatur didalamnya
3. Membandingkan isi pengaturan tentang kebijakan pengembangan kompetensi teknis JF

4. Membuat kesimpulan berdasarkan perbandingan yang telah dibuat.

Hasil analisis isi tersebut dituangkan pada bagian sebelumnya.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teknik analisis interaktif untuk membantu menganalisis proses pengembangan kompetensi teknis JF, dengan menggambarkan prosedur/mekanisme dari setiap tahapan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi JF di instansi pemerintah sekaligus merumuskan contoh pengembangan kompetensi teknis JF pada JF Widyaiswara. Analisis data tersebut dilakukan dengan mengelompokkan data yang telah dikumpulkan dan melakukan interpretasi data berdasarkan tinjauan teori dan kebijakan serta hasil *benchmarking* yang telah disusun untuk menghasilkan rumusan prosedur/mekanisme pengembangan kompetensi teknis JF.

Selanjutnya, validitas data pada penelitian ini dilakukan dengan strategi triangulasi sumber data sebagaimana dikemukakan oleh Creswell (2016:347-349) dan Bungin (2014: 264-265) yaitu dengan membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari data sekunder (dokumen kebijakan) dan data primer (hasil FGD) yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

3. 5. TAHAPAN PENELITIAN

Secara umum, tahapan penelitian yang dilakukan dalam kajian ini adalah sebagai berikut:

1. *Tahap Persiapan (Penyusunan Term Of Reference/TOR)*. Kegiatan ini dilakukan untuk merumuskan acuan dasar pelaksanaan penelitian.
2. *Tahap Penyusunan Rancangan Penelitian (Research Design/RD)*. Kegiatan ini dilakukan untuk menyusun rencana operasional pelaksanaan penelitian yang meliputi: penetapan tujuan dan sasaran penelitian, tinjauan teori dan kebijakan, dan metode penelitian yang digunakan.
3. *Tahap Pengumpulan Data*. Kegiatan ini dilakukan untuk mengumpulkan data penelitian baik data sekunder melalui studi dokumentasi maupun data primer melalui FGD.
4. *Tahap Perumusan Prosedur/Mekanisme Pengembangan Kompetensi Teknis JF*. Kegiatan ini dilakukan untuk merumuskan prosedur/mekanisme pengembangan kompetensi teknis JF dengan contoh JF yang dikembangkan adalah Widyaiswara.

Dalam rangka menyusun kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis bagi JF pada tingkat instansi, terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui meliputi: 1) Inventarisasi jenis kompetensi teknis yang perlu dikembangkan dari setiap pemangku JF; 2) Verifikasi rencana pengembangan kompetensi teknis JF; dan 3) Validasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF. Secara umum, alur proses penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF dapat dilihat pada gambar berikut ini:



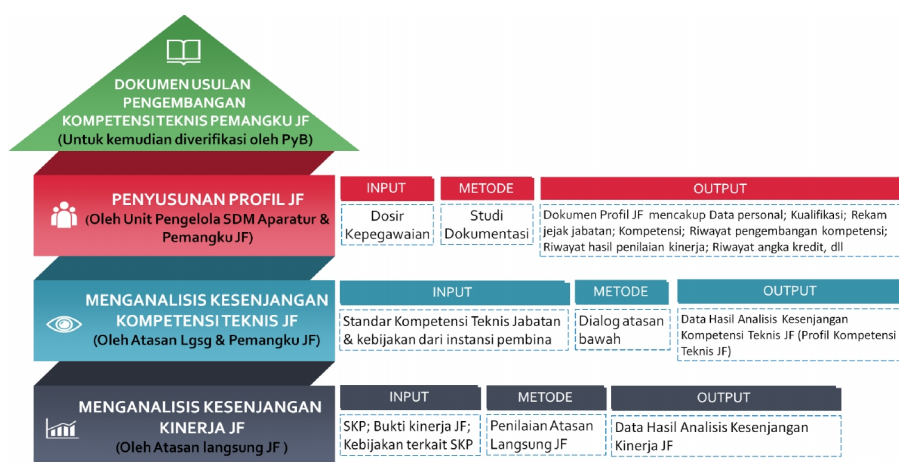
Gambar 4.1 Gambaran Umum Penyusunan Kebutuhan dan Rencana pengembangan Kompetensi Teknis JF di Tingkat Instansi Pemerintah

Secara umum, tahapan dalam penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF sesuai dengan kebijakan pengembangan kompetensi PNS (PerLAN 10/2018). Namun karena karakteristik JF berbeda dengan PNS, maka ada beberapa pengembangan pada rincian tahapan agar sesuai dengan dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis yang disusun dapat sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan pengembangan JF. Penjelasan lebih lanjut mengenai positioning kajian ini terhadap PerLAN 10/2018 disajikan pada bagian akhir bab ini.

4.1 INVENTARISASI JENIS KOMPETENSI TEKNIS YANG PERLU DIKEMBANGKAN

Tahap pertama dari proses penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF pada tingkat instansi ini adalah melakukan inventarisasi terhadap jenis kompetensi teknis yang perlu dikembangkan dari setiap pemangku JF. **Inventarisasi** merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi teknis bagi setiap Pemangku JF dalam organisasi. Tujuan dilakukannya inventarisasi adalah untuk menghasilkan jenis kompetensi teknis yang perlu dikembangkan dan jalur pengembangan kompetensi. Inventarisasi yang dilakukan terhadap setiap Pemangku JF, kemudian dimasukkan ke dalam Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi Aparatur (SIPKA).

Pada tahap inventarisasi, setidaknya diperlukan beberapa hal berikut ini : **1) Profil JF; 2) Data Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF; dan 3) Data Hasil Analisis Kesenjangan Kinerja JF.** Selain itu dalam melakukan inventarisasi perlu juga memperhatikan **Dokumen Perencanaan 5 (lima) tahunan Instansi Pemerintah dan Standar Kompetensi Teknis Jabatan.** Dokumen-dokumen tersebut merupakan bahan yang menjadi dasar dalam menentukan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi teknis Pemangku JF. Atasan langsung JF merupakan pihak yang bertanggung jawab untuk memberikan pertimbangan awal dalam menentukan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi teknis. Selanjutnya, proses pertimbangan akan dilakukan secara berjenjang sesuai dengan susunan dan kedudukan unit kerja dalam suatu Instansi Pemerintah. Lalu, hasil inventarisasi yang telah mendapatkan pertimbangan disampaikan kepada PyB. Secara umum, gambaran proses yang dilakukan pada tahap ini dapat dilihat pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Alur Inventarisasi Jenis Kompetensi Teknis JF yang Perlu Dikembangkan

Adapun rancangan formulir yang dapat digunakan untuk membantu proses inventarisasi dapat dilihat pada Formulir 4.1. Formulir ini akan mencakup informasi mengenai identitas Pemangku JF, Hasil Penilaian Kesenjangan Kompetensi Teknis JF, Hasil Penilaian Kinerja JF, usulan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi teknis, serta waktu pemenuhannya.

Formulir 4.1 Inventarisasi Usulan Pengembangan Kompetensi Teknis Pemangku JF

Identitas Atasan JF			Identitas Pemangku JF		
1. Nama	(1) :		1. Nama	(4):	
2. Jabatan	(2) :		2. Jenis dan Jenjang Jabatan	(5):	
3. Unit Kerja	(3) :		3. Tahun dan AK terakhir	(6):	
			4. Hasil Penilaian Kerja	(7):	

Hasil Identifikasi Kesenjangan Kompetensi Teknis		Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Teknis		Waktu Pemenuhan	Ket
Nama Kompetensi	Indikator Perilaku	Bentuk	Jalur		
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)

Hasil Identifikasi Kesenjangan Kinerja		Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Teknis		Waktu Pemenuhan	Ket
Standar Capaian Kinerja yang belum terpenuhi		Bentuk	Jalur		
(14)		(15)	(16)	(17)	(18)

Pemangku JF (19) , Tanggal
 Atasan Langsung JF(20)

 (.....) (.....)

Petunjuk Pengisian:

- (1) Diisi dengan nama Atasan Langsung JF
- (2) Diisi dengan jabatan Atasan Langsung JF
- (3) Diisi dengan unit kerja dari Pemangku JF
- (4) Diisi dengan nama Pemangku JF
- (5) Diisi dengan jenis dan jenjang jabatan Pemangku JF
- (6) Diisi dengan tahun dan jumlah Angka Kredit yang terakhir diperoleh Pemangku JF
- (7) Diisi dengan hasil penilaian kinerja
- (8) Diisi dengan nama kompetensi yang perlu dikembangkan berdasarkan hasil analisis kesenjangan kompetensi teknis JF
- (9) Diisi dengan indikator perilaku yang perlu dikembangkan berdasarkan berdasarkan hasil analisis kesenjangan kompetensi teknis JF
- (10) Diisi dengan bentuk pengembangan kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh Pemangku JF
- (11) Diisi dengan jalur pengembangan kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh Pemangku JF
- (12) Diisi dengan waktu pemenuhan yang diusulkan dalam pengembangan kompetensi teknis JF
- (13) Diisi dengan keterangan (apabila ada)
- (14) Diisi dengan standar capaian kinerja yang belum terpenuhi berdasarkan hasil penilaian kinerja
- (15) Diisi dengan bentuk pengembangan kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh Pemangku JF
- (16) Diisi dengan jalur pengembangan kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh Pemangku JF
- (17) Diisi dengan waktu pemenuhan yang diusulkan dalam pengembangan kompetensi teknis JF
- (18) Diisi dengan keterangan (apabila ada)
- (19) Diisi dengan tanda tangan Pemangku JF
- (20) Diisi dengan tanda tangan Atasan Langsung JF

Catatan: Formulir di atas hanya sebagai contoh, instansi dapat melakukan penyesuaian atau pengembangan berdasarkan kebutuhan instansi dalam melakukan inventarisasi usulan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis JF. Adapun contoh formulir yang telah diisi dapat dilihat setelah subbab “menganalisis kesenjangan kinerja JF”. Karena formulir ini baru dapat diisi ketika proses penyusunan profil JF, menganalisis kesenjangan kompetensi teknis, dan menganalisis kesenjangan kinerja JF selesai dilaksanakan.

Selanjutnya, untuk mengetahui lebih rinci mengenai bagaimana menyusun Profil JF, menganalisis kesenjangan kompetensi teknis JF, dan menganalisis kesenjangan kinerja JF maka akan dijelaskan pada subbab berikut ini. Penjelasan tersebut mencakup *deskripsi, output, bahan, metode, prosedur/mechanisme*,

pelaksana/penanggungjawab, panduan dan formulir yang digunakan dan jangka waktu pelaksanaan.

4.1.1 PENYUSUNAN PROFIL JF

4.1.1.1 DESKRIPSI

Profil JF adalah kumpulan informasi kepegawaian dari setiap pemangku jabatan fungsional yang terdiri atas :

1. Data personal (nama, NIP, tanggal dan tempat lahir, jenis kelamin, dll);
2. Kualifikasi (pendidikan terakhir dan nama lembaga pendidikan);
3. Rekam jejak jabatan;
4. Kompetensi;
5. Riwayat pengembangan kompetensi;
6. Riwayat hasil penilaian kinerja;
7. Riwayat angka kredit; dan
8. Informasi kepegawaian lainnya.

4.1.1.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Output dari penyusunan profil JF adalah dokumen yang berisi profil JF pada instansi pemerintah.

4.1.1.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan yang diperlukan dalam menyusun profil JF adalah dosir kepegawaian atau kumpulan arsip dari pegawai yang berisi informasi kepegawaian, misalnya kartu pegawai, ijazah pendidikan dan pelatihan, Surat Keputusan (SK) menduduki suatu jabatan, Sasaran Kerja Pegawai (SKP), surat penetapan angka kredit, dan lain-lain.

4.1.1.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan dalam menyusun profil JF adalah studi dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan dan menggali data sekunder berupa informasi kepegawaian yang diperlukan untuk menyusun Profil JF.

4.1.1.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Mekanisme pelaksanaan penyusunan dokumen Profil JF terdiri dari 3 tahapan utama yaitu: *tahap persiapan*, *tahap pelaksanaan*, dan *tahap tindak lanjut*.

Tabel 4.1 Prosedur/Mekanisme Penyusunan Profil JF

Tahapan	Kegiatan
Tahap Persiapan	a. Unit pengelola SDM Aparatur pada instansi pemerintah memberikan formulir Profil JF (Formulir 4.2) kepada setiap pemangku JF

Tahapan	Kegiatan
	b. Pemangku JF mengumpulkan dan memilih data sekunder yang dibutuhkan dari dosir kepegawaian
Tahap Pelaksanaan	Pemangku JF mengisi formulir Profil JF
Tahapan Tindak Lanjut	Formulir Profil JF yang telah diisi menjadi bahan utama dalam proses inventarisasi jenis kompetensi teknis yang perlu dikembangkan dari Pemangku JF

Sumber: Analisis, 2018

4.1.1.6 PELAKSANA/PENANGGUNGJAWAB

Pelaksana yang bertanggung jawab dalam penyusunan Profil JF adalah Unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi pemerintah dan juga pemangku JF yang bersangkutan.

4.1.1.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Pada prinsipnya, formulir penyusunan Profil JF harus meliputi informasi terkait data personal, riwayat jabatan, riwayat pengembangan kompetensi teknis, dan riwayat hasil penilaian kinerja. Adapun rancangan Formulir Profil JF yang diisi oleh pemangku JF dapat menyesuaikan dengan Formulir berikut:

Formulir 4.2. Profil JF

Nama JF (1):
NIP (2):
Tempat dan Tanggal Lahir (3):
Jenis Kelamin (4):
Jabatan JF/Golongan (5):
Unit Kerja (6):

No	Riwayat Jabatan		Riwayat Pengembangan Kompetensi Teknis			Riwayat Hasil Penilaian Kinerja		Riwayat Angka Kredit	
	Nama Jabatan	Thn	Jenis Kompetensi Teknis	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Thn	Hasil Penilaian Kinerja	Thn	Angka Kredit	Thn
(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
1									

Tanggal,
Pemangku JF (17)

(.....)

Petunjuk Pengisian:

- (1) Diisi nama Pemangku JF
- (2) Diisi dengan NIP Pemangku JF
- (3) Diisi dengan tempat dan tanggal lahir Pemangku JF
- (4) Diisi dengan jenis kelamin Pemangku JF
- (5) Diisi jabatan dan golongan Pemangku JF
- (6) Diisi unit kerja dari pemangku JF
- (7) Diisi dengan nomor urut
- (8) Diisi dengan nama jabatan berdasarkan riwayat jabatan Pemangku JF minimal satu (1) tahun terakhir
- (9) Diisi dengan tahun menjabat minimal satu (1) tahun terakhir
- (10) Diisi dengan jenis kompetensi teknis yang telah dikembangkan pada minimal satu (1) tahun terakhir
- (11) Diisi dengan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi teknis yang telah diperoleh oleh Pemangku JF pada minimal satu (1) tahun terakhir
- (12) Diisi dengan tahun pengembangan minimal satu (1) tahun terakhir
- (13) Diisi dengan hasil penilaian kinerja minimal satu (1) tahun terakhir
- (14) Diisi dengan tahun penilaian kinerja minimal satu (1) tahun terakhir
- (15) Diisi dengan riwayat angka kredit yang diperoleh
- (16) Diisi dengan tahun angka kredit
- (17) Diisi dengan tanda tangan pemangku JF

Catatan: Formulir di atas hanya sebagai contoh, instansi dapat melakukan penyesuaian atau pengembangan berdasarkan kebutuhan instansi dalam melakukan penyusunan Profil pemangku JF. Adapun contoh formulir yang telah diisi dapat dilihat sebagai berikut:

Contoh Pengisian Formulir 4.2. Profil JF

Nama JF (1): Yunni Susanty, SE, MM
 NIP (2): 19850608 200804 2 001
 Tempat dan Tanggal Lahir (3): Bandung, 08-06-1985
 Jenis Kelamin (4): Perempuan
 Jabatan JF/Golongan (5): Widyaiswara Ahli Pertama/IIIb
 Unit Kerja (6): PKP2A I LAN

No	Riwayat Jabatan		Riwayat Pengembangan Kompetensi Teknis			Riwayat Hasil Penilaian Kinerja		Riwayat Angka Kredit	
	Nama Jabatan	Tahun	Jenis Kompetensi Teknis	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Tahun	Hasil Penilaian Kinerja	Tahun	Angka Kredit	Tahun
(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
1	Widyaiswara Ahli Pertama/IIIb	2015-skrng	Kompetensi teknis pengelolaan pembelajaran	Pelatihan klasikal - Pelatihan teknis (Training of	2015	87	2016	170	2015

				Fasilitator /ToF) Metode Pembelajaran Interaktif					
			Kompetensi teknis substantif	Pelatihan non Klasikal - Magang (Sit In di kelas <i>Whole of Government</i>)	2016	88	2017		

Jatinangor, 12 Januari 2018
Pemangku JF (17)

(Yunni Susanti)

4.1.1.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Adapun waktu penyusunan profil JF adalah pada triwulan pertama tahun anggaran berjalan.

Tabel 4.2 Rangkuman Penyusunan Profil JF

A. DESKRIPSI
Profil JF adalah kumpulan informasi kepegawaian dari setiap pemangku jabatan fungsional pada instansi pemerintah
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
<p>Berupa dokumen yang berisi profil JF pada instansi pemerintah yang memuat informasi berikut ini :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Data personal (nama, NIP, tanggal dan tempat lahir, jenis kelamin, dll); 2. Kualifikasi (pendidikan terakhir dan nama lembaga pendidikan); 3. Rekam jejak jabatan; 4. Kompetensi; 5. Riwayat pengembangan kompetensi; 6. Riwayat hasil penilaian kinerja; 7. Riwayat angka kredit; dan 8. Informasi kepegawaian lainnya.
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Dosir kepegawaian atau kumpulan arsip dari pegawai yang berisi informasi kepegawaian, misalnya: kartu pegawai, ijazah pendidikan dan pelatihan, Surat Keputusan (SK) menduduki suatu jabatan, Sasaran Kerja Pegawai (SKP), surat penetapan angka kredit, dan lain-lain

D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan dalam menyusun profil JF adalah studi dokumentasi
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahap Persiapan <ul style="list-style-type: none"> Unit pengelola SDM Aparatur pada instansi pemerintah memberikan formulir Profil JF (Formulir 4.1) kepada setiap pemangku JF Pemangku JF mengumpulkan dan memilih data sekunder yang dibutuhkan dari dosir kepegawaian 2. Tahap Pelaksanaan Pemangku JF mengisi formulir Profil JF 3. Tahap Tindak Lanjut Formulir Profil JF yang telah diisi menjadi bahan utama dalam proses inventarisasi jenis kompetensi teknis yang perlu dikembangkan dari Pemangku JF
F. PELAKSANA
Unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi pemerintah dan juga pemangku JF yang bersangkutan
G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
<ul style="list-style-type: none"> Data personal Riwayat jabatan Riwayat pengembangan kompetensi teknis Riwayat hasil penilaian kinerja Riwayat angka kredit
H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
Triwulan pertama tahun anggaran berjalan

4.1.2 MENGANALISIS KESENJANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

4.1.2.1 DESKRIPSI

Menganalisis kesenjangan kompetensi teknis JF adalah membandingkan Profil Kompetensi Teknis JF dengan Standar Kompetensi Teknis Jabatan yang sedang atau yang akan diduduki. Profil Kompetensi Teknis JF diperoleh melalui Uji Kompetensi atau penilaian dari Atasan Langsung Pemangku JF.

4.1.2.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Hasil akhir dari proses ini adalah Data Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF atau Profil Kompetensi Teknis JF.

4.1.2.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan yang diperlukan untuk menganalisis kesenjangan kompetensi teknis JF adalah Standar Kompetensi Teknis Jabatan dan kebijakan dari instansi pembina yang terkait dengan JF tersebut. Idealnya masing-masing instansi menyusun sendiri

standar dan kamus kompetensi teknis dari seluruh jabatan fungsional yang ada di instansinya dengan mengacu pada target-target kompetensi yang tercantum dalam peraturan kefungsionalan yang dikeluarkan oleh Instansi Pembina JF. Penyusunan Standard dan Kamus Kompetensi Teknis JF ini dipandang perlu mengingat setiap instansi memiliki kekhasan tugas dan fungsinya masing-masing, misalnya, JF Peneliti di Lembaga Administrasi Negara dan JF Peneliti di Kementerian Kehutanan tentunya memiliki tuntutan spesifikasi kompetensi yang berbeda karena objek kerjanya yang berbeda. Penyusunan Standard dan Kamus Kompetensi Teknis JF ini selanjutnya dapat menjadi salah satu *guidance* dalam pengembangan kompetensi bagi instansi bersangkutan. Selain itu, hal lain yang jadi pertimbangan dalam menyusun standar kompetensi teknis JF adalah *future competency* yang diperkirakan menjadi kompetensi yang diperlukan JF. Visi misi dan dokumen rencana strategis jangka panjang organisasi dapat menjadi bahan referensi untuk merumuskan kompetensi teknis JF pada beberapa tahun ke depan.

Namun demikian, bila penyusunan dokumen standard dan kamus kompetensi teknis JF belum memungkinkan untuk dilakukan, maka instansi dapat merumuskan garis besar *targeting* kompetensi yang ingin dibangunnya dengan melihat dan mengacu pada peraturan kefungsionalan dari Instansi Jabatan Fungsional terkait, ketentuan Angka Kredit, dan dokumen lain yang relevan. Selain itu juga diperlukan Dokumen atau bukti yang terkait dengan output yang telah dihasilkan oleh Pemangku JF.

4.1.2.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan untuk melihat kesenjangan kompetensi teknis JF adalah Uji Kompetensi yang dilakukan oleh Assesor internal pemerintah atau bekerjasama dengan Assesor independen. Namun jika instansi pemerintah belum dapat melakukan Uji Kompetensi, maka metode yang digunakan adalah metode *dialog atasan – bawahan*. Dialog ini merupakan bentuk penilaian yang dilakukan oleh Atasan Langsung Pemangku JF untuk mengukur kompetensi teknis sebagai informasi mengenai kemampuan Pemangku JF dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Hal ini didasarkan atas pemikiran bahwa metode dialog atasan – bawahan disinyalir paling *aplicable* karena *ekonomis*, artinya tidak memerlukan anggaran khusus untuk melakukannya, *effective* karena dapat dilakukan sesuai dengan ketersediaan waktu atasan-bawahan, cukup *objective* karena sifat dialognya dapat mendalam selain juga berdasarkan observasi atau pengamatan sehari-hari. Metode ini dapat dimanfaatkan untuk: 1) mereview kompetensi pemangku JF; 2) mengarahkan dan memotivasi pemangku JF; 3) mengubah cara berpikir dan bertindak dengan memperjelas ekspektasi kinerja terhadap pemangku JF; 4) meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja pemangku JF; 5) mengusulkan pengembangan kompetensi teknis JF berdasarkan kinerja dan penilaian perilaku. Beberapa manfaat metode dialog atasan – bawahan antara lain:

a) meningkatnya kinerja individu; b) terwujudnya interaksi positif antara atasan langsung dan bawahan; dan c) terpetakannya potensi/kompetensi pegawai sebagai salah satu alat perencanaan pengembangan pegawai.

Metode yang digunakan dalam dialog atasan-bawahan untuk menganalisis kesenjangan kompetensi teknis JF adalah Metode Dialog Bimbingan Individu (*one on one coaching*). Metode Dialog Bimbingan Individu merupakan metode komunikasi (percakapan atau diskusi) antara dua orang yaitu atasan dan Pemangku JF untuk mengidentifikasi dan membangun kesepakatan mengenai kesenjangan kompetensi-kompetensi teknis JF yang perlu dikembangkan.

Prinsip dalam pelaksanaan metode dialog atasan-bawahan adalah:

1. Faktual (*Fact Based*): berdasarkan data kompetensi yang kredibel dan mudah dipahami baik oleh atasan maupun bawahan
2. Komunikasi partisipatif (*Participative Communication*): penyampaian pendapat dan ide secara jujur, terbuka, saling menghargai, saling mendengarkan, saling menanggukuhkan prasangka dan berintegritas terhadap tujuan organisasi
3. Aksi (*Action Oriented*): berfokus pada rencana aksi dan komitmen untuk melaksanakan rencana aksi
4. Ouput yang jelas (*Targeted*): menghasilkan solusi atas masalah utama yang menjadi fokus pembahasan.

Setelah dilakukan dialog atasan-bawahan yang menghasilkan informasi terkait kesenjangan kompetensi teknis per indikator perilaku maka langkah berikutnya adalah merekapitulasi dan kemudian menentukan kualifikasi kesenjangan kompetensi teknis pada Pemangku JF tersebut. Adapun kualifikasi kesenjangan kompetensi teknis dibagi menjadi beberapa tingkat kesenjangan yaitu:

1. **Tidak ada kesenjangan**, apabila hasil perbandingan nama Kompetensi dengan Standar Kompetensi Jabatan memenuhi seluruh indikator perilaku;
2. **Rendah**, apabila hasil perbandingan nama Kompetensi dengan Standar Kompetensi Jabatan paling rendah 3/4 (tiga per empat) dari seluruh indikator perilaku;
3. **Sedang**, apabila hasil perbandingan nama Kompetensi dengan Standar Kompetensi jabatan paling rendah 1/2 (satu per dua) dari indikator perilaku; atau
4. **Tinggi**, apabila hasil perbandingan nama Kompetensi dengan Standar Kompetensi Jabatan kurang dari 1/2 (satu per dua) dari indikator perilaku.

4.1.2.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Mekanisme untuk menganalisis kesenjangan kompetensi teknis JF mencakup 3 tahapan utama yaitu: *tahap persiapan*, *tahap pelaksanaan*, dan *tahap tindak lanjut*. Mekanisme yang dijelaskan dibawah ini merupakan mekanisme untuk metode dialog atasan bawahan.

Tabel 4.3 Prosedur/Mekanisme Menganalisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF

Tahapan	Kegiatan
Tahap Persiapan	<ul style="list-style-type: none"> a. Unit Pengelola SDM Aparatur menyiapkan bahan-bahan yang dapat digunakan sebagai acuan pelaksanaan dialog atasan bawahan meliputi: (1) formulir panduan dialog atasan bawahan (Formulir 4.3), (2) Standar Kompetensi Jabatan Fungsional terkait, dan (3) Kebijakan dari instansi pembina yang terkait dengan JF tersebut b. Unit Pengelola SDM Aparatur mensosialisasikan program penilaian kompetensi teknis beserta mekanisme/tata cara pengisiannya bagi para JF dan atasan c. Unit Pengelola SDM Aparatur dan menyampaikan dan bahan-bahan tersebut kepada Pemangku JF dan Atasan Langsung JF untuk dipelajari Unit Pengelola SDM kinerja d. Atasan Langsung JF dan Pemangku JF menyepakati bersama jadwal untuk melakukan dialog dan melaporkan jadwalnya kepada Unit Pengelola SDM Aparatur
Tahap Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan Langsung JF dan Pemangku JF melakukan diskusi pembahasan kesenjangan kompetensi-kompetensi teknis yang perlu dikembangkan. Dialog dilakukan dengan mengacu kepada bahan-bahan yang telah diberikan oleh Unit Pengelola SDM Aparatur b. Atasan Langsung JF mengisi Formulir 4.3 dan Formulir 4.4 sesuai dengan hasil dialog c. Atasan Langsung JF memberikan motivasi kepada JF terkait dengan peningkatan kompetensi JF d. Unit Pengelola SDM memonitor pelaksanaan dialog atasan-bawahan untuk memastikan kesesuaian dengan jadwal yang sudah ditetapkan pada panduan dialog atasan bawahan
Tahapan Tindak Lanjut	Data Hasil Kesenjangan Kompetensi Teknis JF (Profil Kompetensi Teknis JF) bahan utama dalam proses inventarisasi jenis kompetensi teknis yang perlu dikembangkan dari Pemangku JF

Sumber: Analisis, 2018

4.1.2.6 PELAKSANA/PENANGGUNGJAWAB

Pelaksana yang bertanggung jawab pada proses analisis kesenjangan kompetensi teknis JF adalah atasan langsung JF dan pemangku JF. Sedangkan Unit Pengelola SDM Aparatur bertanggung jawab untuk memonitor pelaksanaannya.

4.1.2.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Pada prinsipnya, formulir Identifikasi Kesenjangan Kompetensi Teknis JF harus meliputi beberapa aspek diantaranya:

1. Nama kompetensi dan indikator perilakunya (sesuai dengan Standar Kompetensi Teknis Jabatan);
2. Penilaian terhadap kesenjangan kompetensi yang dimiliki pemangku JF
3. Bukti perilaku yang menjadi bukti terhadap hasil penilaian kompetensi teknis
4. Rekapitulasi hasil analisis kesenjangan kompetensi teknis JF

Adapun rancangan Formulir Identifikasi Kesenjangan Kompetensi Teknis baik yang digunakan dalam proses dialog atasan-bawahan dapat menyesuaikan dengan **Formulir 4.3**. Formulir ini menjadi **panduan dalam melakukan dialog atasan-bawahan** untuk menggali kesenjangan kompetensi teknis JF.

Formulir 4.3. Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF

Nama JF (1):
NIP (2):
Jabatan JF/Golongan (3):
Unit Kerja (4):

No	Nama Kompetensi Teknis	Indikator Perilaku	Kesenjangan	Hambatan Pemenuhan Kompetensi	Keterangan Bukti Perilaku
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
			<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak		

Pemangku JF (11)

Tanggal.....,
Atasan Langsung JF(12)

(.....)

(.....)

Petunjuk Pengisian:

- (1) Diisi dengan nama Pemangku JF
- (2) Diisi dengan NIP Pemangku JF
- (3) Diisi dengan jabatan dan golongan Pemangku JF
- (4) Diisi dengan unit kerja dari pemangku JF
- (5) Diisi dengan nomor urut

- (6) Diisi dengan nama kompetensi teknis
- (7) Diisi dengan indikator perilaku pada setiap nama kompetensi teknis
- (8) Diisi dengan hasil penilaian kesenjangan terhadap masing-masing indikator perilaku. Beri tanda centang (√) pada pilihan “Ya” atau “Tidak”
- (9) Diisi dengan hambatan Pemangku JF dalam memenuhi Standar Kompetensi Teknis Jabatan
- (10) Diisi dengan keterangan bukti perilaku
- (11) Diisi dengan tanda tangan Pemangku JF
- (12) Diisi dengan tanda tangan Atasan Langsung JF

Selanjutnya berdasarkan hasil dialog atasan-bawahan pada formulir 4.3 akan disusun hasil rekapitulasi per nama kompetensi untuk masing-masing Pemangku JF oleh Atasan Langsung JF. Berikut ini rancangan formulirnya :

Formulir 4.4 Rekapitulasi Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF

Nama JF (1):
 NIP (2):
 Jabatan JF/Golongan (3):
 Unit Kerja (4):

No	Nama Kompetensi	Hasil Penilaian Kesenjangan Kompetensi Teknis	Kualifikasi Kesenjangan Kompetensi Teknis
(5)	(6)	(7)	(8)

Tanggal,
 Atasan Langsung JF(g)

(.....)

Catatan: Formulir di atas hanya sebagai contoh, instansi dapat melakukan penyesuaian atau pengembangan berdasarkan kebutuhan instansi dalam menganalisis kesenjangan kompetensi teknis JF. Dalam rangka memberikan contoh pengisian formulir identifikasi kesenjangan kinerja JF, disini akan diberikan sampel JF Widyaiswara Ahli Pertama sebagai contoh. Berdasarkan draft Standar Kompetensi JF yang disusun oleh Pusat Pembinaan Widyaiswara Lembaga Administrasi Negara, standar kompetensi teknis untuk seorang pemangku JF Widyaiswara Ahli Pertama dapat dijelaskan sebagaimana Tabel 4.4. Adapun contoh formulir yang telah diisi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.4 Standar Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Widyaiswara Ahli Pertama

JABATAN FUNGSIONAL WIDYAIKWARA AHLI PERTAMA			
I. IKHTISAR JABATAN			
Ikhtisar Jabatan	Melaksanakan kegiatan mendidik, mengajar, melatih PNS yang selanjutnya disingkat Dikjartih PNS, Evaluasi dan Pengembangan Pelatihan pada Lembaga Pelatihan Pemerintah, minimal pada pelatihan tingkat dasar, meliputi Pelatihan Dasar CPNS, pelatihan Jabatan Fungsional dan pelatihan teknis lainnya yang setara.		
II. STANDAR KOMPETENSI TEKNIS			
Kompetensi	Level	Deskripsi	Indikator Kompetensi
10. Pengelolaan Pembelajaran	2	Mampu menerapkan bahan-bahan materi pembelajaran sesuai jenjang jabatannya dan masih memerlukan bimbingan meliputi: perancangan dan perencanaan pembelajaran (RBPMD/RP), penyusunan bahan pembelajaran, metode pembelajaran, evaluasi pembelajaran, pendekatan pembelajaran orang dewasa serta media pembelajaran berbasis teknologi informasi	10.1. Mampu menentukan perancangan dan perencanaan pembelajaran (RBPMD/RP) pada program pengembangan kompetensi ASN, minimal pada pelatihan tingkat dasar, meliputi Pelatihan Dasar CPNS, pelatihan pembentukan Jabatan Fungsional dan Pelatihan teknis lainnya yang setara. 10.2. Mampu menerapkan bahan pembelajaran (bahan ajar, bahan tayang dan bahan peraga, pembuatan soal), minimal pada pelatihan tingkat dasar, meliputi Pelatihan Dasar CPNS, pelatihan pembentukan jabatan fungsional dan pelatihan teknis lainnya yang setara. 10.3. Mampu menerapkan metode pembelajaran (menjelaskan, menerapkan, mengevaluasi dan mengembangkan), minimal pada pelatihan tingkat dasar, meliputi Pelatihan Dasar CPNS,

			<p>pelatihan pembentukan jabatan fungsional dan pelatihan teknis lainnya yang setara.</p> <p>10.4 Mampu menerapkan evaluasi pembelajaran (penyusunan instrument, pengadministrasian, analisis hasil dan pelaporan hasil evaluasi pembelajaran), minimal pada pelatihan tingkat dasar, meliputi Pelatihan Dasar CPNS, pelatihan pembentukan jabatan fungsional dan pelatihan teknis lainnya yang setara.</p> <p>10.5 Mampu menerapkan pendekatan pembelajaran orang dewasa (andragogi) minimal pada pelatihan tingkat dasar, meliputi Pelatihan Dasar CPNS, pelatihan pembentukan jabatan fungsional dan pelatihan teknis lainnya yang setara.</p> <p>10.6 Mampu menerapkan media pembelajaran berbasis teknologi informasi, minimal pada pelatihan tingkat dasar, meliputi Pelatihan Dasar CPNS, pelatihan pembentukan jabatan fungsional dan pelatihan teknis lainnya yang setara.</p>
11. Substantif	2	Mampu menentukan penerapan analisis, sintesis, serta evaluasi bidang keilmuan berdasarkan konsep dan teori yang mendukung dan ketrampilan mempraktekannya sesuai materi pelatihan yang diampu berdasarkan pedoman/panduan dan masih memerlukan bimbingan.	<p>11.1 Mampu menentukan penerapan, analisis, sintesis, serta evaluasi berdasarkan bidang keilmuan berdasarkan konsep dan teori yang mendukung berdasarkan pedoman/panduan dan masih memerlukan bimbingan minimal pada pelatihan tingkat dasar meliputi Pelatihan Dasar CPNS, pelatihan pembentukan jabatan fungsional dan pelatihan teknis lainnya yang setara.</p>

			11.2 Mampu menentukan penerapan analisis, sintesis serta evaluasi keterampilan mempraktekannya sesuai materi pelatihan yang diampu berdasarkan pedoman/panduan dan masih memerlukan bimbingan, minimal pada pelatihan dasar meliputi Pelatihan Dasar CPNS, pelatihan pembentukan jabatan fungsional dan pelatihan teknis lainnya yang setara.
12. Profesional	2	Mampu menerapkan penulisan karya tulis ilmiah, pengembangan inovasi, penguasaan Bahasa Inggris, perancangan program pengembangan kompetensi, pemberian pelayanan perkonsultasian di bidang kediklatan dan masih memerlukan bimbingan.	<p>12.1 Mampu menerapkan penulisan karya tulis ilmiah sesuai dengan spesialisasi ajarnya dan/atau lingkup kediklatan;</p> <p>12.2 Mampu menentukan pengembangan inovasi sederhana di bidang kediklatan;</p> <p>12.3 Mampu berbahasa Inggris setara nilai TOEFL pada tingkat dasar dengan nilai minimal 400;</p> <p>12.4 Mampu menerapkan perancangan program pengembangan kompetensi pada level individu;</p> <p>12.5 Mampu menerapkan pemberian layanan perkonsultasian di bidang kediklatan minimal pada level individu.</p>

Sumber: Draft Standar Kompetensi Widyaiswara yang disusun oleh Pusat Pembinaan Widyaiswara Lembaga Administrasi Negara, 2018

Contoh Pengisian Formulir 4.3. Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF

Nama JF (1): Yunni Susanty, SE., MM
 NIP (2): 19850608 200804 2 001
 Jabatan JF/Golongan (3): Widyaiswara Ahli Pertama/IIIb
 Unit Kerja (4): PKP2A I LAN

No	Nama Kompetensi Teknis	Indikator Perilaku	Kesenjangan	Hambatan Pemenuhan Kompetensi	Keterangan Bukti Perilaku
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1	Pengelolaan Pembelajaran	1. Kompetensi perancangan dan perencanaan pembelajaran (RBPMD/RP) pada program pengembangan kompetensi ASN, minimal pada pelatihan tingkat dasar	<input type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/> Tidak		Meskipun belum banyak terlibat dalam kegiatan Dikjartih, yang bersangkutan terlihat sudah cukup mahir dalam menyusun perencanaan pembelajaran
		2. Kompetensi penerapan bahan pembelajaran (bahan ajar, bahan tayang dan bahan peraga, pembuatan soal), minimal pada pelatihan tingkat dasar	<input checked="" type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	Kurang menguasai penyusunan bahan ajar	Yang bersangkutan terlihat cukup menguasai penyusunan bahan tayang yang baik, namun demikian, bahan ajar yang

No	Nama Kompetensi Teknis	Indikator Perilaku	Kesenjangan	Hambatan Pemenuhan Kompetensi	Keterangan Bukti Perilaku
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
					dibuat belum terlalu mendalam dan masih dapat diperkaya dengan berbagai contoh implementasi baik di lingkungan Pemda maupun K/L. Demikian pula halnya dengan kemampuan membuat bahan peraga dan pembuatan soal masih harus diperkaya.
		3. Kompetensi penerapan metode pembelajaran (menjelaskan, menerapkan, mengevaluasi dan mengembangkan), minimal pada pelatihan tingkat dasar	<input checked="" type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	Kurang menguasai metode pembelajaran interaktif	Metode pembelajaran yang diterapkannya masih bersifat monoton dan masih perlu banyak pengayaan.
		4. Kompetensi penerapan evaluasi pembelajaran (penyusunan instrumen, pengadministrasian, analisis hasil dan pelaporan hasil evaluasi	<input checked="" type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	Kurangnya kemampuan dalam menganalisis	Untuk konteks pengadministrasian dan pelaporan, yang

No	Nama Kompetensi Teknis	Indikator Perilaku	Kesenjangan	Hambatan Pemenuhan Kompetensi	Keterangan Bukti Perilaku
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
		pembelajaran), minimal pada pelatihan tingkat dasar			bersangkutan sudah cukup mampu melakukannya, hanya saja untuk penyusunan instrumen dan analisis hasil masih harus terus ditingkatkan kedepannya.
		5. Kompetensi penerapan pendekatan pembelajaran orang dewasa (andragogi) minimal pada pelatihan tingkat dasar	<input type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/> Tidak		Yang bersangkutan sudah cukup mampu dalam penerapan metode pembelajaran andragogi khususnya pada pelatihan dasar seperti pada saat pelatihan dasar CPNS
		6. Kompetensi penerapan media pembelajaran berbasis teknologi informasi, minimal pada pelatihan tingkat dasar	<input type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/> Tidak		Penguasaan IT sudah cukup mendukung

No	Nama Kompetensi Teknis	Indikator Perilaku	Kesenjangan	Hambatan Pemenuhan Kompetensi	Keterangan Bukti Perilaku
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
2	Substantif	1. Kompetensi penentuan penerapan, analisis, sintesis, serta evaluasi berdasarkan bidang keilmuan berdasarkan konsep dan teori yang mendukung berdasarkan pedoman/panduan dan masih memerlukan bimbingan minimal pada pelatihan tingkat dasar	<input checked="" type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	Kurangnya pengalaman dalam mengajar materi Whole of Government	Pemahaman substantif yang masih kurang menyebabkan yang bersangkutan belum terlalu mendalam dalam melakukan analisis, sintesis dan evaluasi, sehingga masih perlu banyak pengembangan.
		2. Kompetensi penentuan penerapan analisis, sintesis serta evaluasi keterampilan mempraktekannya sesuai materi pelatihan yang diampu berdasarkan pedoman/panduan dan masih memerlukan bimbingan, minimal pada pelatihan dasar	<input checked="" type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	Kurangnya pengalaman dalam mengajar materi Whole of Government	Pemahaman substantive yang masih kurang menyebabkan yang bersangkutan belum terlalu mendalam dalam melakukan analisis, sintesis dan evaluasi, sehingga masih perlu banyak pengembangan.

3	Profesional	<ul style="list-style-type: none"> Kompetensi penerapan penulisan karya tulis ilmiah sesuai dengan spesialisasi ajarnya dan/atau lingkup kediklatan 	<input checked="" type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	Kurang menguasai metode penulisan karya tulis ilmiah	Yang bersangkutan belum menghasilkan Karya Tulis Ilmiah.
		<ul style="list-style-type: none"> Kompetensi penentuan pengembangan inovasi sederhana di bidang kediklatan 	<input checked="" type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	Kurang apresiasi terhadap ide-ide inovasi kediklatan	Yang bersangkutan masih lebih banyak berkuat dengan administrasi penyelenggaraan Diklat, belum banyak memunculkan inovasi.
		<ul style="list-style-type: none"> Kompetensi berbahasa inggris setara nilai TOEFL pada tingkat dasar dengan nilai minimal 400 	<input type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/> Tidak		Yang bersangkutan sudah menguasai Bahasa inggris dengan baik.
		<ul style="list-style-type: none"> Kompetensi penerapan perancangan program pengembangan kompetensi pada level individu 	<input type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/> Tidak		Yang bersangkutan mampu menyusun rancangan program pengembangan untuk dirinya sendiri
		<ul style="list-style-type: none"> Kompetensi penerapan pemberian layanan pengkonsultasian di bidang kediklatan minimal pada level individu 	<input checked="" type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	Kurang memahami kebijakan tentang kediklatan	Penguasaan substansi kediklatan yang masih kurang menyebabkan yang bersangkutan kurang banyak

					terlibat dalam memberikan pengkonsultasian kediklatan.
--	--	--	--	--	--

Pemangku JF (11)

Jatinangor, 15 Januari 2018
Kepala Bidang Diklat

(Yunni Susanty, SE, MM)

(Eris Yustiono, SE., MA)

Kemudian jika dilihat dari hasil dialog atasan-bawahan dalam menggali kesenjangan kompetensi teknis JF (Contoh Pengisian Formulir 4.3), maka dapat disimpulkan bahwa :

Contoh Pengisian Formulir 4.4 Rekapitulasi Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF

Nama JF	(1): Yunni Susanty, SE., MM
NIP	(2): 19850608 200804 2 001
Jabatan JF/Golongan	(3): Widyaiswara Ahli Pertama/IIIb
Unit Kerja	(4): PKP2A I LAN

No	Nama Kompetensi	Hasil Penilaian Kesenjangan Kompetensi Teknis	Kualifikasi Kesenjangan Kompetensi Teknis
(5)	(6)	(7)	(8)
1	Pengelolaan Pembelajaran	Tiga (3) dari enam (6) indikator perilaku tidak memenuhi Standar Kompetensi Jabatan Widyaiswara	Sedang
2	Substantif	Dua (2) dari dua (2) indikator perilaku tidak memenuhi Standar Kompetensi Jabatan Widyaiswara	Tinggi
3	Profesional	Tiga (3) dari lima (5) indikator perilaku tidak memenuhi Standar Kompetensi Jabatan Widyaiswara	Tinggi

Jatinangor, 15 Januari 2018

Kepala Bidang Diklat

(Eris Yustiono, SE., MA)

4.1.2.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Jangka waktu pelaksanaan analisis kesenjangan kompetensi teknis JF pada masing-masing instansi dilaksanakan pada triwulan pertama tahun anggaran berjalan.

Tabel 4.5 Rangkuman Menganalisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF

A. DESKRIPSI
Membandingkan Profil Kompetensi Teknis JF dengan Standar Kompetensi Teknis Jabatan yang sedang dan yang akan diduduki. Profil Kompetensi Teknis JF diperoleh melalui Uji Kompetensi atau penilaian dari Atasan Langsung Pemangku JF
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
Data Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF atau Profil Kompetensi Teknis JF
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Standar Kompetensi Teknis Jabatan dan kebijakan dari instansi pembina yang terkait dengan JF tersebut
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan adalah metode uji kompetensi (jika mampu) atau metode dialog atasan – bawahan
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
1. Tahap Persiapan <ul style="list-style-type: none">• Unit Pengelola SDM Aparatur menyiapkan bahan-bahan yang dapat digunakan sebagai acuan pelaksanaan dialog atasan bawahan meliputi: (1) formulir panduan dialog atasan bawahan (Formulir 4.3), (2) Standar Kompetensi Jabatan Fungsional terkait, dan (3) Kebijakan dari instansi pembina yang terkait dengan JF tersebut• Unit Pengelola SDM Aparatur mensosialisasikan program penilaian kompetensi teknis beserta mekanisme/tata cara pengisiannya bagi para JF dan atasan• Unit Pengelola SDM Aparatur dan menyampaikan dan bahan-bahan tersebut kepada Pemangku JF dan Atasan Langsung JF untuk dipelajari Unit Pengelola SDM kinerja• Atasan Langsung JF dan Pemangku JF menyepakati bersama jadwal untuk melakukan dialog dan melaporkan jadwalnya kepada Unit Pengelola SDM Aparatur
2. Tahap Pelaksanaan <ul style="list-style-type: none">• Atasan Langsung JF dan Pemangku JF melakukan diskusi pembahasan kesenjangan kompetensi-kompetensi teknis yang perlu

<p>dikembangkan. Dialog dilakukan dengan mengacu kepada bahan-bahan yang telah diberikan oleh Unit Pengelola SDM Aparatur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atasan Langsung JF mengisi Formulir 4.3 dan Formulir 4.4 sesuai dengan hasil dialog • Atasan Langsung JF memberikan motivasi kepada JF terkait dengan peningkatan kompetensi JF • Unit Pengelola SDM memonitor pelaksanaan dialog atasan-bawahan untuk memastikan kesesuaian dengan jadwal yang sudah ditetapkan pada panduan dialog atasan bawahan <p>3. Tahap Tindak Lanjut</p> <p>Data Hasil Kesenjangan Kompetensi Teknis JF (Profil Kompetensi Teknis JF) bahan utama dalam proses inventarisasi jenis kompetensi teknis yang perlu dikembangkan dari Pemangku JF</p>
<p>F. PELAKSANA</p>
<p>Pelaksana yang bertanggung jawab adalah atasan langsung JF dan pemangku JF</p>
<p>G. POINTERS DALAM INSTRUMENT</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nama kompetensi dan indikator perilakunya (sesuai dengan Standar Kompetensi Teknis Jabatan); • Penilaian terhadap kesenjangan kompetensi yang dimiliki pemangku JF • Bukti perilaku yang menjadi bukti terhadap hasil penilaian kompetensi teknis • Rekapitulasi hasil analisis kesenjangan kompetensi teknis JF
<p>H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN</p>
<p>Triwulan pertama tahun anggaran berjalan</p>

4.1.3 MENGANALISIS KESENJANGAN KINERJA JF

4.1.3.1 DESKRIPSI

Pada prinsipnya, menganalisis kesenjangan kinerja JF adalah membandingkan hasil penilaian kinerja JF dengan target kinerja jabatan yang diduduki. Oleh karenanya, analisis kesenjangan kinerja yang dimaksudkan dalam studi ini adalah proses membandingkan sasaran kerja JF dengan hasil penilaian kinerja JF saat ini.

4.1.3.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Output dari analisis kesenjangan kinerja JF adalah Data Hasil Analisis Kesenjangan Kinerja JF. Selain itu, juga dapat diketahui hambatan-hambatan apa saja yang ditemui pemangku JF untuk mencapai standar capaian kinerja yang ditetapkan.

4.1.3.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Untuk keperluan analisis kesenjangan kinerja, bahan utama yang diperlukan dalam proses ini adalah dokumen sasaran kerja JF. Namun hal yang perlu ditekankan adalah ketika merumuskan sasaran kerja JF hendaknya mempertimbangkan beberapa hal berikut ini :

- Standar kerja JF berdasarkan jenjang jabatannya dengan mengacu kepada peraturan kefungsionalan dari instansi pembina JF
- Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi
- Kegiatan unit

Jadi sasaran kerja JF tidak hanya mencakup standar kerja per jenjang jabatannya namun juga mencakup kinerja yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja atau IKU (Indikator Kinerja Utama) organisasi. Kombinasi keduanya dipandang penting mengingat selama ini JF sering dipandang terlalu individualis dan minim kontribusinya pada organisasi. Selain itu juga diperlukan Dokumen atau bukti yang terkait dengan output yang telah dihasilkan oleh Pemangku JF.

4.1.3.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan dalam menganalisis kesenjangan kinerja JF adalah penilaian Atasan Langsung JF (*supervisor assessment*). Yang dimaksudkan dengan atasan di sini adalah atasan langsung atau pemangku Jabatan Fungsional minimal setingkat lebih tinggi dari pemangku JF yang dinilai atau pejabat yang memiliki pangkat dan golongan yang lebih tinggi. Pejabat yang ditetapkan sebagai penilai kinerja sebaiknya disesuaikan dengan pejabat penilai SKP secara umum. Pelibatan atasan langsung dalam proses penilaian kinerja ini didasarkan atas pertimbangan bahwa mereka adalah pihak yang dianggap paling memahami target-target kinerja dari JF yang bersangkutan.

Sedangkan kualifikasi untuk menentukan tingkat kesenjangan kinerja JF berdasarkan hasil penilaian Atasan Langsung JF adalah sebagai berikut :

1. **Tidak ada kesenjangan**, apabila hasil penilaian kinerja JF paling rendah memperoleh nilai 91 (sembilan puluh satu);
2. **Rendah**, apabila hasil penilaian kinerja JF memperoleh nilai antara 76 (tujuh puluh enam) sampai dengan 90,99 (sembilan puluh koma sembilan puluh sembilan)
3. **Sedang**, apabila hasil penilaian kinerja JF memperoleh nilai antara 61 (enam puluh satu) sampai dengan 75, 99 (tujuh puluh lima koma sembilan puluh sembilan); atau
4. **Tinggi**, apabila hasil penilaian kinerja PNS memperoleh nilai kurang dari 61 (enam puluh satu).

4.1.3.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Mekanisme pelaksanaan analisis kesenjangan kinerja JF terdiri dari 3 tahapan utama yaitu: *tahap persiapan*, *tahap pelaksanaan*, dan *tahap tindak lanjut*.

Tabel 4.6 Prosedur/Mekanisme Menganalisis Kesenjangan Kinerja JF

Tahapan	Kegiatan
Tahap Persiapan	a. Unit Pengelola SDM Aparatur mempersiapkan bahan-bahan yang dapat digunakan sebagai acuan atau standard dalam penilaian kinerja, meliputi: sasaran kerja JF, peraturan-peraturan dari instansi Pembina JF, dan dokumen lain yang relevan; b. Unit Pengelola SDM Aparatur mempersiapkan Formulir Isian Identifikasi Kesenjangan Kinerja JF (Formulir 4.5); c. Unit Pengelola SDM mensosialisasikan program penilaian kinerja beserta mekanisme/tata cara pengisiannya bagi para JF dan atasan.
Tahap Pelaksanaan	a. Atasan Langsung JF melengkapi Formulir 4.5 dan melakukan evaluasi atas target kinerja JF bawahan pada periode sebelumnya berdasarkan bukti yang ada dan pengamatan selama bekerja b. Atasan Langsung JF memberikan penilaian kinerja berdasarkan hasil capaian Pemangku JF c. Atasan Langsung JF menentukan kualifikasi tingkat kesenjangan kinerja Pemangku JF
Tahapan Tindak Lanjut	Hasil penilaian kesenjangan kinerja JF menjadi bahan utama dalam proses inventarisasi jenis kompetensi teknis yang perlu dikembangkan dari Pemangku JF

Sumber: Analisis, 2018

4.1.3.6 PELAKSANA/PENANGGUNGJAWAB

Pelaksana yang bertanggung jawab pada analisis kesenjangan kinerja JF adalah Atasan Langsung JF. Sedangkan unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi pemerintah melakukan monitor pelaksanaannya.

4.1.3.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Pada prinsipnya, formulir Identifikasi Kesenjangan Kinerja harus meliputi beberapa aspek diantaranya:

1. Penilaian terhadap capaian kinerja;
2. Hambatan yang ditemui dalam pencapaian target kinerja;

Adapun rancangan Formulir Identifikasi Kesenjangan Kinerja baik yang diisi oleh atasan langsung (*supervisor assessment*) dapat menyesuaikan dengan Formulir berikut:

Formulir 4.5. Penilaian Atasan Dalam Analisis Kesenjangan Kinerja Pemangku JF

Atasan Penilai (1):

Jabatan Penilai (2):

Nama JF (3):

Jabatan JF (4):

Unit Kerja (5):

Standar Kerja JF	Status Pencapaian	Hambatan dalam Pencapaian Kinerja	Bukti Kinerja
(6)	(7)	(8)	(9)
	<input type="checkbox"/> Tercapai <input type="checkbox"/> Tidak Tercapai		

Hasil Penilaian Kinerja (10) :

Tingkat Kesenjangan Kinerja (11) :

Tanggal,

Atasan (12)

(.....)

Petunjuk Pengisian:

- (1) Diisi dengan nama atasan yang melakukan penilaian, dapat berupa atasan langsung, pejabat fungsional minimal setingkat lebih tinggi dari JF yang dinilai atau pejabat yang memiliki pangkat dan golongan yang lebih tinggi. Pejabat yang ditetapkan sebagai penilai kinerja sebaiknya disesuaikan dengan pejabat penilai SKP secara umum.
- (2) Diisi dengan jabatan atasan yang melakukan penilaian
- (3) Diisi dengan nama pemangku JF yang dinilai
- (4) Diisi dengan jabatan pemangku JF yang dinilai
- (5) Diisi dengan unit kerja dari pemangku JF yang dinilai
- (6) Diisi dengan Sasaran Kerja JF yang harus dicapai per tahun yang disesuaikan dengan jenjang/leveling jabatan fungsional yang dinilai, juga memperhitungkan kontribusi JF pada kinerja organisasi.
- (7) Diisi dengan status pencapaian kinerja pemangku JF. Beri tanda centang (√) pada pilihan "Tercapai" atau "Tidak Tercapai"
- (8) Diisi dengan hambatan-hambatan yang dihadapi dalam mencapai standar capaian kinerja
- (9) Diisi dengan keterangan bukti kinerja
- (10) Diisi dengan hasil penilaian kinerja dengan aturan penilaian sesuai dengan penilaian SKP
- (11) Diisi dengan tingkat kesenjangan kinerja (lihat penjelasan pada metode yang digunakan)
- (12) Diisi tanda tangan atasan yang melakukan penilaian

Catatan: Formulir di atas hanya sebagai contoh, instansi dapat melakukan penyesuaian atau pengembangan berdasarkan kebutuhan instansi dalam melakukan identifikasi kesenjangan kinerja pemangku JF. Adapun contoh formulir yang telah diisi dapat dilihat sebagai berikut:

Contoh Pengisian Formulir 4.5. Penilaian Atasan Dalam Analisis Kesenjangan Kinerja Pemangku JF

Atasan Penilai (1): Eris Yustiono, SE., MA
 Jabatan Penilai (2): Kepala Bidang Diklat
 Nama JF (3): Yunni Susanty, SE, MM
 Jabatan JF (4): Widyaiswara Pertama
 Unit Kerja (5): PKP2A I LAN

Standar Kerja JF	Status Pencapaian	Hambatan dalam Pencapaian Kinerja	Bukti Kinerja
(6)	(7)	(8)	(9)
Menyusun bahan ajar	<input checked="" type="checkbox"/> Tercapai <input type="checkbox"/> Tidak Tercapai	-	Dokumen bahan ajar tentang Etika Publik

Standar Kerja JF	Status Pencapaian	Hambatan dalam Pencapaian Kinerja	Bukti Kinerja
(6)	(7)	(8)	(9)
Menyusun bahan tayang	<input checked="" type="checkbox"/> Tercapai <input type="checkbox"/> Tidak Tercapai	Penguasaan aplikasi untuk menyusun bahan presentasi masih terbatas	Tersusunnya bahan tayang tentang pembelajaran komitmen mutu
Melakukan coaching pada proses penyelenggaraan	<input type="checkbox"/> Tercapai <input checked="" type="checkbox"/> Tidak Tercapai	Bimbingan senior masih minim	-
Penyusunan buku pedoman/ketentuan pelaksanaan/ketentuan teknis dibidang kediklatan	<input type="checkbox"/> Tercapai <input checked="" type="checkbox"/> Tidak Tercapai	Bahan referensi masih sulit didapatkan	-
Menyusun GBPP/RBPMD dan SAP/RP	<input checked="" type="checkbox"/> Tercapai <input type="checkbox"/> Tidak Tercapai	-	Tersusunnya GBPP/RBPMD dan SAP/RP
Menulis artikel di website	<input checked="" type="checkbox"/> Tercapai <input type="checkbox"/> Tidak Tercapai	-	Publikasi artikel di website PKP2A I LAN tentang peningkatan budaya berinovasi pada widyaiswara
Hasil Penilaian Kinerja (10) : 75 Tingkat Kesenjangan Kinerja (11) : Sedang			

Jatinangor, 5 Januari 2018
Kepala Bidang Diklat

(Eris Yustiono, SE., MA)

4.1.3.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Jangka waktu pelaksanaan analisis kesenjangan kinerja JF dilakukan pada triwulan pertama tahun anggaran berjalan. Kinerja yang diukur adalah kinerja pada tahun sebelumnya.

Tabel 4.7 Rangkuman Menganalisis Kesenjangan Kinerja JF

A. DESKRIPSI
Membandingkan hasil penilaian kinerja JF dengan target kinerja jabatan yang diduduki
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
Data Hasil Analisis Kesenjangan Kinerja JF
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Dokumen sasaran kerja JF, dan dokumen bukti kinerja Pemangku JF
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan adalah penilaian oleh penilaian Atasan Langsung JF (<i>supervisor assessment</i>)
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
1. Tahap Persiapan <ul style="list-style-type: none">Unit Pengelola SDM Aparatur mempersiapkan bahan-bahan yang dapat digunakan sebagai acuan atau standard dalam penilaian kinerja, meliputi: sasaran kerja JF, peraturan-peraturan dari instansi Pembina JF, dan dokumen lain yang relevan;Unit Pengelola SDM Aparatur mempersiapkan Formulir Isian Identifikasi Kesenjangan Kinerja JF (Formulir 4.5);Unit Pengelola SDM mensosialisasikan program penilaian kinerja beserta mekanisme/tata cara pengisiannya bagi para JF dan atasan.
2. Tahap Pelaksanaan <ul style="list-style-type: none">Atasan Langsung JF melengkapi Formulir 4.5 dan melakukan evaluasi atas target kinerja JF bawahan pada periode sebelumnya berdasarkan bukti yang ada dan pengamatan selama bekerjaAtasan Langsung JF memberikan penilaian kinerja berdasarkan hasil capaian Pemangku JFAtasan Langsung JF menentukan kualifikasi tingkat kesenjangan kinerja Pemangku JF
3. Tahap Tindak Lanjut <p>Hasil penilaian kesenjangan kinerja JF menjadi bahan utama dalam proses inventarisasi jenis kompetensi teknis yang perlu dikembangkan dari Pemangku JF</p>
F. PELAKSANA
Atasan Langsung JF

G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian terhadap capaian kinerja; 2. Hambatan yang ditemui dalam pencapaian target kinerja;
H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
Triwulan pertama tahun anggaran berjalan untuk mengukur kinerja pada tahun sebelumnya

Selanjutnya, sebagaimana yang telah disampaikan pada awal bab ini bahwa inventarisasi membutuhkan dokumen Profil JF, Data Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis JF, dan Data Hasil Analisis Kinerja JF. Maka berdasarkan hasil penjelasan di atas, berikut ini Contoh Pengisian Formulir Inventarisasi Usulan Pengembangan Kompetensi Teknis Pemangku JF.

Contoh Pengisian Formulir 4.1
Inventarisasi Usulan Pengembangan Kompetensi Teknis Pemangku JF

Identitas Atasan JF		Identitas Pemangku JF			
1. Nama (1) : Eris Yustiono, SE., MA 2. Jabatan (2) : Kepala Bidang Diklat 3. Unit Kerja (3) : PKP2A I LAN		1. Nama (4): Yunni Susanty, SE., MM 2. Jenis dan Jenjang Jabatan (5): Widyaiswara Ahli Pertama 3. Tahun dan AK terakhir (6): 2015, 170 4. Hasil Penilaian Kerja (7): 75 (sedang)			

Hasil Identifikasi Kesenjangan Kompetensi Teknis		Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Teknis		Waktu Pemenuhan	Ket
Nama Kompetensi	Indikator Perilaku	Bentuk	Jalur		
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
Pengelolaan Pembelajaran	1. Tidak Ada Kesenjangan pada Kompetensi perancangan dan perencanaan pembelajaran (RBPMD/RP) pada program pengembangan kompetensi ASN, minimal pada pelatihan tingkat dasar	-	-	-	-
	2. Ada Kesenjangan Kompetensi penerapan bahan pembelajaran (bahan ajar, bahan tayang dan bahan peraga, pembuatan soal), minimal pada pelatihan tingkat dasar	Pelatihan non klasikal	Bimbingan teknis penyusunan bahan ajar	9 JP	1 hari
	3. Ada Kesenjangan Kompetensi penerapan metode pembelajaran (menjelaskan, menerapkan,	Pelatihan klasikal	Pelatihan teknis (<i>Training of Facilitator</i> /ToF) Metode Pembelajaran Interaktif	27 JP	3 hari

Hasil Identifikasi Kesenjangan Kompetensi Teknis		Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Teknis		Waktu Pemenuhan	Ket
Nama Kompetensi	Indikator Perilaku	Bentuk	Jalur		
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
	mengevaluasi dan mengembangkan), minimal pada pelatihan tingkat dasar				
	4. Ada Kesenjangan Kompetensi penerapan evaluasi pembelajaran (penyusunan instrument, pengadministrasian, analisis hasil dan pelaporan hasil evaluasi pembelajaran), minimal pada pelatihan tingkat dasar	Pelatihan non klasikal	Belajar mandiri (<i>self development</i>)	12 JP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 bulan ▪ 2 JP/ hari
	5. Tidak Ada Kesenjangan Kompetensi penerapan pendekatan pembelajaran orang dewasa (andragogi) minimal pada pelatihan tingkat dasar				
	6. Tidak Ada Kesenjangan Kompetensi penerapan media pembelajaran berbasis teknologi informasi, minimal pada pelatihan tingkat dasar	-	-	-	-
Substantif	1. Ada Kesenjangan Kompetensi penentuan penerapan, analisis, sintesis, serta evaluasi berdasarkan bidang keilmuan	Pelatihan klasikal	Pelatihan teknis (<i>Training of Trainer /ToT</i>) Materi <i>Whole of Government</i>	9 JP	1 hari

Hasil Identifikasi Kesenjangan Kompetensi Teknis		Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Teknis		Waktu Pemenuhan	Ket
Nama Kompetensi	Indikator Perilaku	Bentuk	Jalur		
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
	berdasarkan konsep dan teori yang mendukung berdasarkan pedoman/panduan dan masih memerlukan bimbingan minimal pada pelatihan tingkat dasar				
	2. Ada Kesenjangan Kompetensi penentuan penerapan analisis, sintesis serta evaluasi keterampilan mempraktekannya sesuai materi pelatihan yang diampu berdasarkan pedoman/panduan dan masih memerlukan bimbingan, minimal pada pelatihan dasar	Pelatihan non Klasikal	Magang (<i>Sit In</i> di kelas <i>Whole of Government</i>)	24 JP	Setiap ada kelas <i>Whole of Government</i>
Profesional	1. Ada Kesenjangan Kompetensi penerapan penulisan karya tulis ilmiah sesuai dengan spesialisasi ajarnya dan/atau lingkup kediklatan	Pelatihan Klasikal	- Seminar atau Konferensi - Workshop Metode Penulisan Karya Tulis Ilmiah	8 JP 4 JP	2 hari seminar nasional Workshop nasional
	2. Ada Kesenjangan Kompetensi penentuan pengembangan inovasi sederhana di bidang kediklatan	Pelatihan non klasikal	Mentoring Pengembangan Inovasi Kediklatan	12 JP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 bulan ▪ 1 bulan 2 kali mentoring ▪ 1 kali mentoring 2 JP

Hasil Identifikasi Kesenjangan Kompetensi Teknis		Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Teknis		Waktu Pemenuhan	Ket
Nama Kompetensi	Indikator Perilaku	Bentuk	Jalur		
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
	3. Tidak Ada Kesenjangan Kompetensi berbahasa inggris setara nilai TOEFL pada tingkat dasar dengan nilai minimal 400	-	-	-	-
	4. Tidak Ada Kesenjangan Kompetensi penerapan perancangan program pengembangan kompetensi pada level individu	-	-	-	-
	5. Ada Kesenjangan Kompetensi penerapan pemberian layanan pengkonsultasian di bidang kediklatan minimal pada level individu	Pelatihan non klasikal	Sosialisasi Kebijakan tentang Kediklatan	4 JP	

Hasil Identifikasi Kesenjangan Kinerja	Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Teknis		Waktu Pemenuhan	Ket
Standar Capaian Kinerja yang belum terpenuhi (14)	Bentuk (15)	Jalur (16)		
Melakukan coaching pada proses penyelenggaraan	Pelatihan klasikal	Diklat coaching	32 JP	4 hari diklat
Penyusunan buku pedoman/ketentuan pelaksanaan/ketentuan teknis dibidang kediklatan	Pelatihan klasikal	Diklat penyusunan modul	27 JP	3 hari diklat

Pemangku JF (14)

Jatinangor, 15 Januari 2018
Kepala Bidang Diklat

(Yunni Susanty, SE, MM)

(Eris Yustiono, SE., MA)

4.2 VERIFIKASI KEBUTUHAN DAN RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

4.2.1 DESKRIPSI

Verifikasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF merupakan kegiatan analisis dan pemetaan terhadap jenis kompetensi teknis yang akan dikembangkan.

4.2.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Output dari tahapan ini adalah dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF.

4.2.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan utama yang diperlukan dalam melakukan verifikasi rencana pengembangan kompetensi teknis JF adalah :

- a. Dokumen Inventarisasi Usulan Pengembangan Kompetensi Teknis Pemangku JF dari Atasan Langsung JF pada masing-masing unit
- b. Informasi ketersediaan anggaran Pengembangan Kompetensi JF per tahun; informasi terkait anggaran diperlukan untuk melihat seberapa besar dukungan anggaran yang tersedia untuk pengembangan kompetensi teknis para pemangku JF pada 1 tahun anggaran kedepan.
- c. Database jalur pengembangan kompetensi JF yang memuat informasi konversi program Pengembangan ke Jam Pelajaran (JP). Uraian terkait konversi dapat dilihat dalam Lampiran II Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil;
- d. Data bentuk, jalur, dan penyelenggara pengembangan kompetensi baik yang bersumber dari internal maupun eksternal, termasuk biaya yang dibutuhkan. Informasi ini diperlukan sebagai alternatif jalur pengembangan yang akan dipilih untuk pemenuhan kesenjangan kompetensi teknis pemangku JF
- e. Dokumen Pola Karier Individu. Dokumen ini digunakan sebagai acuan agar rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis JF terintegrasi/sinergis dengan perencanaan karier pemangku JF yang bersangkutan.
- f. Dokumen Standar Kurikulum dari Instansi Pembina JF.

Selain itu, dalam melaksanakan verifikasi hendaknya memperhatikan juga : 1) Dokumen perencanaan 5 (lima) tahunan instansi pemerintah; 2) Standar Kompetensi Jabatan; dan 3) Manajemen Talenta.

4.2.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan dalam melakukan verifikasi rencana pengembangan kompetensi teknis JF adalah studi dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan, menggali, dan menganalisis data sekunder yang terkait dengan pengembangan kompetensi teknis JF. Hal yang harus dijadikan dasar dalam tahapan verifikasi adalah sebagai berikut :

- a. Kesesuaian jenis kompetensi teknis JF yang akan dikembangkan;
- b. Kesesuaian bentuk dan jalur pengembangan kompetensi teknis JF;
- c. Kesesuaian pengembangan kompetensi teknis dengan standar kurikulum dari instansi pembina JF. Jika tidak terdapat standar kurikulum maka instansi pemerintah dapat menyusun kurikulum secara mandiri sesuai dengan kebutuhan;
- d. Pemenuhan 20 (dua puluh) JP pengembangan kompetensi pertahun;
- e. Ketersediaan anggaran; dan
- f. Rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Bagi instansi pemerintah yang telah melaksanakan Manajemen Talenta maka perlu memperhatikan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis bagi Kelompok Rencana Sukses. Kelompok ini terdiri dari Pemangku JF yang tidak memiliki kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja berdasarkan Data Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi dan Data Hasil Kesenjangan Kinerja.

4.2.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Proses pelaksanaan verifikasi rencana pengembangan kompetensi teknis JF terdiri dari 3 tahapan utama yaitu: *tahap persiapan*, *tahap pelaksanaan*, dan *tahap tindak lanjut*.

Tabel 4.8 Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Dialog Atasan Bawahan

Tahapan	Kegiatan
Tahap Persiapan	<ol style="list-style-type: none">a. Atasan Langsung JF dari masing-masing unit menyampaikan hasil Inventarisasi Usulan Pengembangan Kompetensi Teknis Pemangku JF (Formulir 4.1) pada Unit Pengelola SDM Aparaturb. Unit Pengelola SDM Aparatur merekap usulan pengembangan dari unit dan menyiapkan bahan lain yang diperlukan untuk verifikasic. PyB membentuk tim verifikasi pada masing-masing instansi pemerintahd. PyB menyusun jadwal rapat untuk pertemuan Tim Verifikasi
Tahap Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none">a. PyB melakukan verifikasi awal terhadap dokumen Usulan Pengembangan Kompetensi Teknis Pemangku JF dari masing-masing unit

Tahapan	Kegiatan
	<ul style="list-style-type: none"> b. Tim Verifikasi melakukan rapat membahas hasil verifikasi awal dari PyB c. PyB menyusun dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF berdasarkan masukan dari Tim Verifikasi dengan mengisi Formulir 4.6
Tahapan Tindak Lanjut	a. PyB menyerahkan dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF kepada PPK untuk divalidasi

Sumber: Analisis, 2018

4.2.6 PELAKSANA/PENANGGUNGJAWAB

Pelaksana utama dalam melaksanakan verifikasi rencana pengembangan kompetensi teknis JF adalah PyB. Namun PyB perlu bekerja sama dengan pihak lain yang terkait sehingga hendaknya membentuk tim yang terdiri atas :

1. Unit kerja yang memiliki tugas di bidang perencanaan, keuangan, dan sumber daya manusia;
2. Unsur pimpinan pada instansi pemerintah.

4.2.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Aspek-aspek yang dimuat dalam dokumen Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF adalah sebagai berikut:

- a. Nama dan NIP Pemangku JF yang akan dikembangkan kompetensinya;
- b. Jabatan fungsional pegawai yang bersangkutan
- c. Jenis kompetensi yang perlu dikembangkan;
- d. Bentuk dan jalur pengembangan kompetensi;
- e. Penyelenggara pengembangan kompetensi;
- f. Jadwal dan waktu pelaksanaan;
- g. Kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina JF;
- h. Kebutuhan anggaran;
- i. Jumlah JP
- j. Target kenaikan angka kredit

Adapun outline dan contoh formulir terisi Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi teknis JF dapat dilihat pada berikut ini:

Formulir 4.6 Formulir Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF

Instansi : (1).....

Tahun : (2).....

N o	Nama Pegaw ai dan NIP	Jabat an	Jenis Kompete nsi	Jenis & Jalur Pengemban gan	Penyeleng gara	Jadwal & Waktu Pelaksana an	Anggar an	Jumla h JP	Target Kenaik an Angka Kredit/ Th
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)

Tempat, Tanggal – Bulan – Tahun (13)
Kepala Satuan Kerja

Nama Pejabat (14)

Petunjuk Pengisian:

- (1) Diisi dengan nama satuan kerja tempat pegawai bertugas
- (2) Diisi dengan tahun rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis
- (3) Diisi dengan nomor urut;
- (4) Diisi dengan nama pegawai yang akan dikembangkan kompetensinya;
- (5) Diisi dengan nama dan tingkat jabatan pegawai yang akan dikembangkan kompetensinya;
- (6) Diisi dengan jenis kompetensi pegawai yang akan dikembangkan;
- (7) Diisi dengan jenis dan jalur pengembangan kompetensi untuk tiap kompetensi yang akan dikembangkan;
- (8) Diisi dengan unit/instansi penyelenggara pengembangan kompetensi;
- (9) Diisi dengan jadwal dan waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi;
- (10) Diisi dengan anggaran yang dibutuhkan dalam setiap tahap;
- (11) Diisi jumlah jam pelajaran berdasarkan hasil konversi;
- (12) Diisi dengan perkiraan penambahan jumlah angka kredit yang diharapkan akan dicapai pada 1 tahun anggaran berjalan;
- (13) Diisi dengan tempat dan waktu pengesahan/penandatanganan dokumen;
- (14) Diisi dengan tanda tangan dan nama jelas Kepala Satker.

Catatan: Formulir di atas hanya sebagai contoh, instansi dapat melakukan penyesuaian atau pengembangan berdasarkan kebutuhan instansi dalam melakukan penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF. Adapun contoh formulir yang telah diisi dapat dilihat sebagai berikut:

Contoh Pengisian Formulir 4.6
Formulir Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF

Instansi : PKP2A 1
Tahun : 2019

No	Nama Pegawai dan NIP	Jabatan	Jenis Kompetensi	Jenis & Jalur Pengembangan	Penyelenggara	Jadwal & Waktu Pelaksanaan	Anggaran (Rp)	Jumlah JP	Target Kenaikan Angka Kredit/Th
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1	Yuni Susanti 19850608 200804 2 001	Widyaiswara Pertama	Kompetensi penyusunan Bahan ajar, bahan tayang, bahan peraga dan pembuatan soal	Pelatihan klasikal melalui <i>Training of Fasilitator</i>	LAN	Maret	12.500.000	27	20
2	Toni Syarif 19850830 200912 1 002	Widyaiswara Pertama	Kompetensi penyusunan Bahan ajar, bahan tayang, bahan peraga dan pembuatan soal	Pelatihan klasikal melalui <i>Training of Fasilitator</i>	LAN	Maret	12.500.000	27	20
3	Dikdik H 19741001 200501 1 001	Widyaiswara Pertama	Kompetensi perencanaan pembelajaran (RBPMD/RP) pada Diklat yang diampu	Pelatihan non klasikal melalui Coaching oleh Widyaiswara Muda/madya	PKP2A1	April	-	6	20

No	Nama Pegawai dan NIP	Jabatan	Jenis Kompetensi	Jenis & Jalur Pengembangan	Penyelenggara	Jadwal & Waktu Pelaksanaan	Anggaran (Rp)	Jumlah JP	Target Kenaikan Angka Kredit/Th
4	Guruh Muamar K 19870929 201403 1 002	Widyaiswara Pertama	Kompetensi penerapan metode pembelajaran	Pelatihan klasikal melalui <i>Training of Fasilitator</i> Metode Pembelajaran Interaktif	PKP2A1	Juni	3.500.000	36	20
5	Shinta 19900823 201804 2 003	Widyaiswara Pertama	Kompetensi penulisan karya tulis ilmiah	Pelatihan Klasikal melalui Bimbingan Teknis/ Workshop	Unpad	Agustus	4.500.000	30	20
6	Angel 19910514 201804 2 001	Widyaiswara Pertama	Kompetensi penulisan karya tulis ilmiah	Pelatihan Klasikal melalui Bimbingan Teknis/workshop	Unpad	Agustus	4.500.000	30	20

Jatinangor, 10 Desember 2018

Kepala PKP2A 1

(Hari Nugraha, SE., MPA)

4.2.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF dilakukan setiap tahun. Proses penyusunan dilakukan paling lambat pada triwulan kedua pada tahun sebelumnya.

Tabel 4.9 Rangkuman Tahapan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF

A. DESKRIPSI	Verifikasi rencana pengembangan kompetensi teknis JF merupakan kegiatan analisis dan pemetaan terhadap jenis kompetensi teknis yang akan dikembangkan
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN	Dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF.
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN	<ol style="list-style-type: none">Dokumen Inventarisasi Usulan Pengembangan Kompetensi Teknis Pemangku JF dari Atasan Langsung JF pada masing-masing unitInformasi ketersediaan anggaran Pengembangan Kompetensi JF per tahun; informasi terkait anggaran diperlukan untuk melihat seberapa besar dukungan anggaran yang tersedia untuk pengembangan kompetensi teknis para pemangku JF pada 1 tahun anggaran kedepan.Database jalur pengembangan kompetensi JF yang memuat informasi konversi program Pengembangan ke Jam Pelajaran (JP). Uraian terkait konversi dapat dilihat dalam Lampiran II Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil;Data bentuk, jalur, dan penyelenggara pengembangan kompetensi baik yang bersumber dari internal maupun eksternal, termasuk biaya yang dibutuhkan. Informasi ini diperlukan sebagai alternatif jalur pengembangan yang akan dipilih untuk pemenuhan kesenjangan kompetensi teknis pemangku JFDokumen Pola Karier Individu. Dokumen ini digunakan sebagai acuan agar rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis JF terintegrasi/sinergis dengan perencanaan karier pemangku JF yang bersangkutan.Dokumen Standar Kurikulum dari Instansi Pembina JF.Dokumen perencanaan 5 (lima) tahunan instansi pemerintahStandar Kompetensi Jabatan

D. METODE YANG DIGUNAKAN
<p>Verifikasi rencana pengembangan kompetensi teknis JF adalah studi dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan, menggali, dan menganalisis data sekunder yang terkait dengan pengembangan kompetensi teknis JF.</p> <p>Hal yang harus dijadikan dasar dalam tahapan verifikasi adalah sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kesesuaian jenis kompetensi teknis JF yang akan dikembangkan; Kesesuaian bentuk dan jalur pengembangan kompetensi teknis JF; Kesesuaian pengembangan kompetensi teknis dengan standar kurikulum dari instansi pembina JF. Jika tidak terdapat standar kurikulum maka instansi pemerintah dapat menyusun kurikulum secara mandiri sesuai dengan kebutuhan; Pemenuhan 20 (dua puluh) JP pengembangan kompetensi pertahun; Ketersediaan anggaran; dan Rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi.
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
<ol style="list-style-type: none"> Tahapan persiapan <ol style="list-style-type: none"> Atasan Langsung JF dari masing-masing unit menyampaikan hasil Inventarisasi Usulan Pengembangan Kompetensi Teknis Pemangku JF (Formulir 4.1) pada Unit Pengelola SDM Aparatur Unit Pengelola SDM Aparatur merekap usulan pengembangan dari unit dan menyiapkan bahan lain yang diperlukan untuk verifikasi PyB membentuk tim verifikasi pada masing-masing instansi pemerintah PyB menyusun jadwal rapat untuk pertemuan Tim Verifikasi Tahapan pelaksanaan <ol style="list-style-type: none"> PyB melakukan verifikasi awal terhadap dokumen Usulan Pengembangan Kompetensi Teknis Pemangku JF dari masing-masing unit Tim Verifikasi melakukan rapat membahas hasil verifikasi awal dari PyB PyB menyusun dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF berdasarkan masukan dari Tim Verifikasi dengan mengisi Formulir 4.6 Tahapan tindak lanjut <p>PyB menyerahkan dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF kepada PPK untuk divalidasi</p>

F.	PELAKSANA/PENANGGUNG JAWAB
	PyB dan Tim verifikasi yang terdiri atas unit kerja yang memiliki tugas di bidang perencanaan, keuangan, dan sumber daya manusia; dan unsur pimpinan pada instansi pemerintah.
G.	POINTERS DALAM INSTRUMEN
	<ul style="list-style-type: none"> a. Nama dan NIP Pemangku JF yang akan dikembangkan; b. Jabatan fungsional pegawai yang bersangkutan c. Jenis kompetensi yang perlu dikembangkan; d. Bentuk dan jalur pengembangan kompetensi; e. Penyelenggara pengembangan kompetensi; f. Jadwal dan waktu pelaksanaan; g. Kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina JF; h. Kebutuhan anggaran; i. Jumlah JP j. Target kenaikan angka kredit
H.	JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
	Dokumen disusun setiap tahun dan proses penyusunan dilakukan paling lambat pada triwulan kedua pada tahun sebelumnya.

4.3 VALIDASI KEBUTUHAN DAN RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

Validasi merupakan tahap terakhir dalam menyusun kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi. Validasi adalah kegiatan pengesahan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi. Validasi dilakukan terhadap kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis tingkat instansi untuk tahun anggaran berikutnya.

PPK melakukan validasi terhadap kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF yang diusulkan oleh PyB untuk kemudian disahkan oleh PPK. Adapun output dari tahapan ini adalah dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF. Dokumen ini hendaknya disampaikan kepada Instansi Pembina JF untuk kemudian dijadikan bahan penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi JF di tingkat nasional. Selain itu juga disampaikan kepada LAN untuk dijadikan bahan penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi PNS di tingkat nasional. Waktu penyerahannya yaitu pada triwulan ketiga tahun anggaran berjalan.

4.4 POSISI HASIL KAJIAN TERHADAP PERLAN 10/2018 PADA TAHAPAN PENYUSUNAN KEBUTUHAN DAN RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian awal bab ini bahwa secara umum alur tahapan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF di instansi pemerintah sejalan dengan PerLAN 10/2018. Namun agar sesuai dengan karakteristik JF, maka ada beberapa pengembangan pada setiap tahapannya. Rangkuman pengembangan dari hasil kajian ini kami sajikan pada tabel berikut ini agar terlihat *positioning* kajian ini terhadap PerLAN 10/2018.

Tabel 4.10 Posisi Hasil Kajian terhadap PerLAN 10/2018 pada Tahapan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF

No	Tahapan	Posisi terhadap PerLAN 10/2018	Keterangan
1	Inventarisasi jenis kompetensi teknis yang perlu dikembangkan		
	a. Penyusunan profil JF	Pengembangan pada isi Profil JF	Menambahkan informasi riwayat angka kredit pada Profil JF
	b. Menganalisis kesenjangan kompetensi teknis JF	Pengembangan pada bahan yang dibutuhkan (input), metode yang digunakan, serta prosedur pelaksanaannya	<ul style="list-style-type: none"> Pada bahan yang dibutuhkan (input), ditekankan bahwa setiap instansi perlu menyusun sendiri standar dan kamus kompetensi teknis dari seluruh JF yang dimilikinya dengan mengacu kepada target kompetensi yang ditetapkan oleh instansi pembina. Hal ini didasari bahwa setiap instansi memiliki kekhasan tugas dan fungsinya. Jika belum memungkinkan untuk dilakukan, maka instansi dapat merumuskan garis besar <i>targeting</i> kompetensi yang ingin dibangunnya dengan melihat dan mengacu pada peraturan kefungsionalan dari Instansi Jabatan Fungsional terkait, ketentuan Angka Kredit,

No	Tahapan	Posisi terhadap PerLAN 10/2018	Keterangan
			<p>dan dokumen lain yang relevan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metode yang disarankan adalah dialog atasan-bawah karena dianggap paling <i>applicable</i>. Metode ini ekonomis, efektif, efisien, dan juga cukup objektif • Pada prosedur pelaksanaan diberikan panduan yang jelas dalam melaksanakan dialog atasan-bawahan • Rancangan formulir dialog atasan-bawah tidak hanya membantu atasan untuk menggali senjang atau tidaknya suatu kompetensi teknis Pemangku JF, namun juga menggali hambatan dan bukti perilakunya per indikator perilaku pada setiap jenis kompetensi teknis
	c. Menganalisis kesenjangan kinerja JF	Pengembangan pada bahan yang diperlukan (input) dan formulir	<ul style="list-style-type: none"> • Pada bahan yang dibutuhkan (input) ada penekanan terhadap isi dari dokumen sasaran kerja JF. Walaupun pada dasarnya proses analisis kesenjangan kinerja dilakukan sesuai dengan penilaian SKP, namun dalam merumuskan sasaran kerja JF harus mempertimbangkan : 1) Standar kerja JF berdasarkan jenjang jabatan yang ditetapkan oleh instansi pembina; 2) Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi; dan 3)

No	Tahapan	Posisi terhadap PerLAN 10/2018	Keterangan
			<p>Kegiatan unit. Hal ini untuk memastikan bahwa JF juga berkontribusi terhadap kinerja organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rancangan formulir yang digunakan tidak hanya memantu atasan dalam melihat tercapai atau tidaknya suatu sasaran kerja JF, namun juga menggali hambatan dalam pencapaiannya serta bukti kinerjanya.
2	Verifikasi	Pengembangan pada formulir dokumen rencana	Dokumen rencana pengembangan kompetensi teknis Pemangku JF juga menampilkan target kenaikan angka kredit per tahun
3	Validasi	Pengembangan output	Dokumen rencana pengembangan tidak hanya disampaikan kepada LAN tapi juga disampaikan kepada instansi pembina JF untuk menjadi bahan penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi JF di tingkat nasional

Setelah tahap perencanaan, tahap berikutnya adalah tahap pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis bagi JF. Bab ini menjelaskan mengenai bentuk dan jalur pengembangan kompetensi teknis JF. Bentuk pengembangan kompetensi teknis JF adalah melalui pelatihan yang terdiri atas : (1) pelatihan klasikal dan pelatihan non klasikal. Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF dalam bentuk pelatihan dapat dilaksanakan secara : a) Mandiri oleh unit kerja penyelenggara pelatihan di Instansi Pemerintah yang terakreditasi; b) Bersama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pelatihan; atau c) Bersama dengan lembaga penyelenggara pelatihan independen yang terakreditasi. Adapun gambaran umum mengenai pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF dapat dilihat pada gambar 5.1.



Gambar 5.1. Gambaran Umum Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF di tingkat Instansi Pemerintah

Bab ini akan membahas secara lebih mendalam terkait jalur-jalur pelatihan dari klasikal maupun non klasikal. Penentuan jalur pelatihan untuk mengembangkan kompetensi teknis JF ditentukan oleh instansi masing-masing sesuai dengan dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF yang telah disusun. Namun untuk memberikan gambaran mengenai proses pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF, maka selanjutnya juga dijelaskan simulasi *learning journey* JF. Kemudian pada bagian akhir bab ini disajikan rangkuman pengembangan dari hasil kajian untuk menggambarkan posisi kajian ini terhadap PerLAN 10/2018.

5.1 PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JABATAN FUNGSIONAL MELALUI PELATIHAN KLASIKAL

Bagian ini memberikan gambaran secara umum tentang pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF melalui jalur pelatihan klasikal seperti pelatihan teknis, pelatihan fungsional, seminar/konferensi/sarasehan, workshop

atau lokakarya, kursus, penataran, bimbingan teknis, sosialisasi, dan/ atau lainnya. Selain itu, bagian ini juga menjelaskan secara rinci mengenai *deskripsi, output, bahan, metode, prosedur/mekanisme, pelaksana/penanggungjawab, panduan dan formulir yang digunakan dan jangka waktu pelaksanaan dari setiap jalur pelatihan klasikal tersebut*.

5.1.1 DESKRIPSI

Pelatihan klasikal adalah bentuk pengembangan kompetensi teknis JF yang dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Bentuk pelatihan klasikal tersebut dapat dilaksanakan paling sedikit melalui beberapa jalur, diantaranya:

1. **Pelatihan teknis** yaitu program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku pemangku JF untuk memenuhi kompetensi penguasaan substantif bidang kerja melalui proses pembelajaran secara intensif. Tujuan pemangku JF mengikuti pelatihan teknis adalah untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier. Pelatihan teknis dapat dilakukan secara tunggal ataupun berjenjang sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis JF. Jenis dan jenjang pengembangan pelatihan teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.
2. **Pelatihan fungsional** yaitu program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku pemangku JF untuk memenuhi kompetensi bidang tugas yang terkait dengan JF melalui proses pembelajaran secara intensif. Tujuan pemangku JF mengikuti pelatihan fungsional adalah untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier sesuai dengan jenis dan jenjang JF masing-masing. Adapun jenis dan jenjang pelatihan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional. Pelatihan fungsional bagi pemangku JF terdiri dari: (1) Pelatihan pembentukan JF yang dilaksanakan untuk memberikan pembekalan kompetensi inti bagi calon pemangku JF (pengangkatan pertama atau penyesuaian/*inpassing*), dan (2) Pelatihan fungsional berjenjang yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi inti sebagai syarat untuk menduduki JF yang lebih tinggi.
3. **Seminar atau konferensi atau sarasehan** merupakan pertemuan ilmiah untuk meningkatkan kompetensi pemangku JF terkait peningkatan kinerja dan karier yang diberikan oleh pakar/praktisi untuk memperoleh pendapat para ahli mengenai suatu permasalahan di bidang aktual tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karier pemangku JF. Fokus kegiatan ini adalah memperbaharui pengetahuan terkini.

4. **Workshop atau lokakarya** merupakan pertemuan ilmiah untuk meningkatkan kompetensi teknis terkait peningkatan kinerja dan karier yang diberikan oleh pakar/praktisi. Fokus kegiatan ini untuk meningkatkan pengetahuan tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karier dengan memberikan penugasan kepada peserta untuk menghasilkan produk tertentu selama kegiatan berlangsung dengan petunjuk praktis dalam penyelesaian produk.
5. **Kursus** adalah kegiatan pembelajaran terkait suatu pengetahuan atau keterampilan dalam waktu yang relatif singkat dan biasanya diberikan oleh lembaga non formal.
6. **Penataran** adalah kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan karakter pemangku JF dalam bidang tertentu dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.
7. **Bimbingan teknis** yaitu kegiatan pembelajaran dalam rangka memberikan bantuan untuk menyelesaikan persoalan/masalah yang bersifat khusus dan teknis.
8. **Sosialisasi** merupakan kegiatan ilmiah untuk memasyarakatkan sesuatu pengetahuan dan/atau kebijakan agar menjadi lebih dikenal, dipahami, dan dihayati oleh pemangku JF.
9. **Jalur lain yang memenuhi ketentuan pelatihan klasikal.** Bentuk pelatihan klasikal tidak hanya sebatas delapan (8) jalur yang telah dijelaskan sebelumnya. Pengembangan kompetensi teknis JF melalui pelatihan klasikal dapat dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal lainnya jika ada.

5.1.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Adapun output atau keluaran dari pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui bentuk pelatihan klasikal adalah :

1. Dokumen sertifikat yaitu bukti yang dikeluarkan oleh lembaga penyelenggara bahwa pemangku JF telah mengikuti pelatihan.
2. Dokumen laporan pelaksanaan pelatihan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur
3. Diharapkan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya.

5.1.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan utama yang diperlukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui bentuk pelatihan klasikal adalah dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF. Selain itu juga diperlukan dokumen kalender penyelenggaraan pelatihan dari unit/lembaga penyelenggara.

5.1.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan dalam mengembangkan kompetensi teknis JF melalui pelatihan klasikal adalah *off the job training*. Metode *off the job training* adalah pelatihan yang menggunakan situasi di luar pekerjaan. Tujuan dari metode ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pemangku JF; lebih memfokuskan pada pengalaman belajar; mempunyai kesempatan untuk dapat bertukar pengetahuan dan pengalaman dengan pemangku JF diluar lingkungan kerjanya; mendapatkan ide-ide baru; dan memperoleh wawasan yang lebih luas.

5.1.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Prosedur/mekanisme pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui jalur pelatihan klasikal terdiri dari empat (4) tahapan, yaitu: *tahapan persiapan*, *tahapan pelaksanaan*, *tahapan pemantauan (monitoring)*, dan *tahapan pelaporan*. Tahapan persiapan terdiri dari rincian kegiatan administrasi pada internal instansi pemerintah dalam rangka seleksi dan pengiriman peserta pelatihan. Tahapan pelaksanaan adalah kegiatan pelatihan yang dilaksanakan oleh pemangku JF. Tahapan monitoring merupakan rincian prosedur yang dilakukan oleh instansi pengirim untuk memantau kehadiran pemangku JF pada program pelatihan. Hal ini dilakukan untuk melihat kedisiplinan pemangku JF selama proses pengembangan kompetensi. Tahapan terakhir yaitu tahapan pelaporan yang menghasilkan output laporan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur. Untuk lebih rincinya mengenai kegiatan pada keempat tahapan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.1 Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan

Tahapan	Kegiatan
Tahapan Persiapan	<ol style="list-style-type: none">1. Unit pengelola SDM Aparatur merekapitulasi data pengusulan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis pemangku JF dari unit kerja2. Unit pengelola SDM Aparatur menyesuaikan usulan pengembangan dengan kalender pelatihan dari unit/lembaga penyelenggara3. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan koordinasi dengan PPK untuk meminta persetujuan dan menetapkan unit/lembaga penyelenggara4. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan seleksi administrasi untuk menentukan prioritas peserta (berdasarkan urgensi pengiriman pemangku JF)5. Unit pengelola SDM Aparatur mengusulkan nama pemangku JF sebagai peserta pelatihan kepada pejabat yang berwenang

Tahapan	Kegiatan
	<ol style="list-style-type: none"> Unit pengelola SDM Aparatur mengirim surat pengusulan mengikuti pelatihan kepada unit/lembaga penyelenggara Pejabat yang Berwenang (PyB) menugaskan pemangku JF sebagai peserta pelatihan Pemangku JF menerima surat penugasan sebagai peserta pelatihan Unit pengelola SDM Aparatur menanggung biaya pelatihan, uang harian, uang transport, dan akomodasi sesuai aturan yang berlaku
Tahapan Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> Pemangku JF mengikuti pelatihan di unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi teknis yang telah ditentukan secara utuh/penuh sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan
Tahapan Monitoring	<ol style="list-style-type: none"> Unit pengelola SDM aparatur melakukan koordinasi dengan unit/lembaga penyelenggara untuk melakukan monitoring terhadap pemangku JF yang mengikuti pelatihan Unit pengelola SDM aparatur mengisi formulir monitoring pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF (Formulir 4.1) untuk kemudian disampaikan kepada PyB
Tahapan Pelaporan	<ol style="list-style-type: none"> Pemangku JF menyusun laporan terkait pelatihan yang telah diikuti dengan melampirkan sertifikat pelatihan untuk kemudian disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan tembusan kepada unit pengelola SDM Aparatur dan atasan langsung. Adapun format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing Unit pengelola SDM Aparatur merekap hasil tahapan monitoring dan hasil laporan pelatihan dari pemangku JF Unit pengelola SDM Aparatur menyusun laporan pengembangan kompetensi teknis di tingkat instansi. Format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing Unit pengelola SDM Aparatur menginformasikan pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui sistem informasi pelatihan

Sumber: Analisis, 2018

5.1.6 PELAKSANA/PENANGGUNGJAWAB

Pelaksana yang bertanggung jawab pada pengembangan kompetensi teknis melalui jalur pelatihan klasikal dibedakan berdasarkan tahapan mekanismenya. Unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi menjadi pelaksana pada tahapan pelaksanaan. Namun *leading unit* pada tahap persiapan, monitoring, dan pelaporan adalah unit pengelola SDM Aparatur. Jadi dalam hal substantif merupakan tanggung jawab unit/lembaga penyelenggara, namun dalam hal administratif merupakan tanggung jawab unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi.

5.1.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Tahapan yang memerlukan formulir adalah tahapan monitoring. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa tahapan monitoring terkait dengan kehadiran pemangku JF yang ditugaskan untuk mengikuti pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, formulir monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF meliputi beberapa aspek berikut ini :

1. Identitas pemangku JF
2. Jenis dan jalur pengembangan kompetensi teknis
3. Informasi kehadiran dan keterangannya

Formulir Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF ini di isi oleh unit pengelola SDM Aparatur berdasarkan hasil koordinasi dengan unit/lembaga penyelenggara. Adapun rancangan formulirnya adalah sebagai berikut :

Formulir 5.1. Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF

Satuan Kerja (1):

No	Nama JF	NIP	Jabatan	Jenis & Jalur Pengembangan	Unit/Lembaga Penyelenggara	Tempat dan Waktu	Jumlah JP	Kehadiran JF	Keterangan
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
								<input type="checkbox"/> Hadir full <input checked="" type="checkbox"/> Hadir tidak full <input type="checkbox"/> Tidak hadir	

Petunjuk Pengisian:

- (1) Diisi dengan nama instansi/satuan kerja
- (2) Diisi dengan nomor urut
- (3) Diisi dengan nama pemangku JF yang mengikuti program pengembangan kompetensi teknis
- (4) Diisi dengan NIP pemangku JF yang bersangkutan
- (5) Diisi dengan jabatan pemangku JF
- (6) Diisi dengan jenis dan jalur pengembangan kompetensi teknis yang diikuti
- (7) Diisi dengan nama unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi teknis
- (8) Diisi dengan nama tempat dan waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis
- (9) Diisi dengan jumlah JP pelatihan
- (10) Diisi dengan tanda ceklist pada pilihan yang telah disediakan mengenai kehadiran peserta
- (11) Diisi dengan keterangan (apabila diperlukan)

Catatan: Formulir di atas hanya sebagai contoh, instansi dapat melakukan penyesuaian atau pengembangan berdasarkan kebutuhan instansi dalam melakukan monitoring. Adapun contoh formulir yang telah diisi dapat dilihat sebagai berikut:

Contoh Pengisian Formulir 5.1. Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF

Satuan Kerja (1): PKP2A I LAN

No	Nama JF	NIP	Jabatan	Jenis & Jalur Pengembangan	Unit/Lembaga Penyelenggara	Tempat dan Waktu	Jumlah JP	Kehadiran JF	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1	Yunni Susanty	198506082008042001	Widyaiswara Pertama	Pelatihan Teknis melalui Training of Fasilitator (ToF)	LAN	Penjompongan , Jakarta. 9 s/d 13 April 2018	87	<input type="checkbox"/> Hadir full <input checked="" type="checkbox"/> Hadir tidak full <input type="checkbox"/> Tidak hadir	Peserta hanya menghadiri pelatihan selama 40 JP

5.1.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Adapun pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui bentuk pelatihan klasikal dilakukan sesuai dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan dan kalender penyelenggaraan pelatihan dari unit/lembaga penyelenggara.

Tabel 5.2 Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF melalui Jalur Pelatihan Klasikal

A. DESKRIPSI
<p>Pelatihan klasikal adalah bentuk pengembangan kompetensi teknis JF yang dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Bentuk pelatihan klasikal terdiri dari beberapa jalur yaitu sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="262 683 1182 828">1. Pelatihan teknis yaitu program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku pemangku JF untuk memenuhi kompetensi penguasaan substantif bidang kerja melalui proses pembelajaran secara intensif<li data-bbox="262 838 1182 983">2. Pelatihan fungsional yaitu program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku pemangku JF untuk memenuhi kompetensi bidang tugas yang terkait dengan JF melalui proses pembelajaran secara intensif<li data-bbox="262 993 1182 1253">3. Seminar atau konferensi atau sarasehan merupakan pertemuan ilmiah untuk meningkatkan kompetensi pemangku JF terkait peningkatan kinerja dan karier yang diberikan oleh pakar/praktisi untuk memperoleh pendapat para ahli mengenai suatu permasalahan di bidang aktual tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karier pemangku JF. Fokus kegiatan ini memperbaharui pengetahuan terkini.<li data-bbox="262 1263 1182 1524">4. Workshop atau lokakarya merupakan pertemuan ilmiah untuk meningkatkan kompetensi teknis terkait peningkatan kinerja dan karier yang diberikan oleh pakar/praktisi. Fokus kegiatan ini untuk meningkatkan pengetahuan tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karier dengan memberikan penugasan kepada peserta untuk menghasilkan produk tertentu selama kegiatan berlangsung dengan petunjuk praktis dalam penyelesaian produk.<li data-bbox="262 1534 1182 1634">5. Kursus adalah kegiatan pembelajaran terkait suatu pengetahuan atau keterampilan dalam waktu yang relatif singkat dan biasanya diberikan oleh lembaga non formal.

<ol style="list-style-type: none"> 6. Penataran adalah kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan karakter pemangku JF dalam bidang tertentu dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. 7. Bimbingan teknis yaitu kegiatan pembelajaran dalam rangka memberikan bantuan untuk menyelesaikan persoalan/masalah yang bersifat khusus dan teknis. 8. Sosialisasi merupakan kegiatan ilmiah untuk memasyarakatkan sesuatu pengetahuan dan/atau kebijakan agar menjadi lebih dikenal, dipahami, dan dihayati oleh pemangku JF. 9. Jalur lain yang memenuhi ketentuan pelatihan klasikal. Bentuk pelatihan klasikal tidak hanya sebatas delapan (8) jalur yang telah dijelaskan sebelumnya. Pengembangan kompetensi teknis JF melalui pelatihan klasikal dapat dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal lainnya
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen sertifikat 2. Dokumen laporan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur 3. Pemangku JF diharapkan mengalami peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya.
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
<p>Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF dan dokumen kalender penyelenggaraan pelatihandari unit/lembaga penyelenggara</p>
D. METODE YANG DIGUNAKAN
<p>Metode yang digunakan adalah <i>off the job training</i></p>
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahapan Persiapan <ol style="list-style-type: none"> a. Unit pengelola SDM Aparatur merekapitulasi data pengusulan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis pemangku JF dari unit kerja b. Unit pengelola SDM Aparatur menyesuaikan usulan pengembangan dengan kalender pelatihan dari unit/lembaga penyelenggara c. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan koordinasi dengan PPK untuk meminta persetujuan dan menetapkan unit/lembaga penyelenggara

- d. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan seleksi administrasi untuk menentukan prioritas peserta (berdasarkan urgensi pengiriman pemangku JF)
 - e. Unit pengelola SDM Aparatur mengusulkan nama pemangku JF sebagai peserta pelatihan ke pejabat yang berwenang
 - f. Unit pengelola SDM Aparatur mengirim surat pengusulan mengikuti pelatihan kepada unit/lembaga penyelenggara
 - g. Pejabat yang Berwenang (PyB) menugaskan pemangku JF sebagai peserta pelatihan
 - h. Pemangku JF menerima surat penugasan sebagai peserta pelatihan
 - i. Unit pengelola SDM Aparatur menanggung biaya pelatihan, uang harian, uang transport, dan akomodasi sesuai aturan yang berlaku
- 2. Tahapan Pelaksanaan**
- a. Pemangku JF mengikuti pelatihan di unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi teknis yang telah ditentukan secara utuh/penuh sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan
- 3. Tahapan Monitoring**
- a. Unit pengelola SDM aparatur melakukan koordinasi dengan unit/lembaga penyelenggara untuk melakukan monitoring terhadap pemangku JF yang mengikuti pelatihan
 - b. Unit pengelola SDM aparatur mengisi formulir monitoring pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF (Formulir 5.1) untuk kemudian disampaikan kepada PyB
- 4. Tahapan Pelaporan**
- a. Pemangku JF menyusun laporan terkait pelatihan yang telah diikuti dengan melampirkan sertifikat pelatihan untuk kemudian disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan tembusan kepada unit pengelola SDM Aparatur dan atasan langsung. Adapun format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing
 - b. Unit pengelola SDM Aparatur merekap hasil tahapan monitoring dan hasil laporan pelatihan dari pemangku JF
 - c. Unit pengelola SDM Aparatur menyusun laporan pengembangan kompetensi teknis di tingkat instansi. Format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing
 - d. Unit pengelola SDM Aparatur menginformasikan pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui sistem informasi pelatihan

F. PELAKSANA
Pelaksana yang bertanggung jawab pada pelaksanaan substantif adalah unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi. Sedangkan <i>leading unit</i> pada pelaksanaan terkait administratif yaitu pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan adalah unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi.
G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
<p>Poin-poin dalam instrumen tahapan monitoring adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identitas pemangku JF • Jenis dan jalur pengembangan kompetensi teknis • Informasi kehadiran dan keterangannya
H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
Waktu pelaksanaan pelatihan disesuaikan dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan dan kalender penyelenggaraan pelatihan dari unit/lembaga penyelenggara

5.2 PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JABATAN FUNGSIONAL MELALUI BENTUK PELATIHAN NON KLASIKAL

Bagian ini memberikan gambaran secara umum pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui bentuk pelatihan non klasikal. Bentuk pelatihan non klasikal dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas. Bentuk pelatihan non klasikal tersebut dapat dilaksanakan setidaknya melalui beberapa jalur yaitu sebagai berikut: (1) Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah, (2) Magang/praktik kerja, (3) Pelatihan jarak jauh, (4) *E-Learning*, (5) *Coaching* dan *Mentoring* (6) Belajar mandiri (*self development*), (7) Pembelajaran alam terbuka (*outbond*), (8) Patok banding (*benchmarking*), (9) Komunitas belajar (*community of practices*), (10) *Detasering* (*secondment*), dan (11) Bimbingan di tempat kerja, serta Jalur pengembangan kompetensi teknis dalam bentuk pelatihan nonklasikal lainnya. Dari beberapa jalur pada bentuk pelatihan non klasikal tersebut, pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF di Instansi Pemerintah lebih ditekankan pada pengembangan sistem pembelajaran dalam jaringan seperti *e-learning* yang bertujuan untuk memperluas kesempatan pemenuhan hak pengembangan kompetensi setiap pemangku JF.

Selanjutnya, pada bagian ini menjelaskan secara lebih rinci mengenai *deskripsi, output, bahan, metode, prosedur/mekanisme, pelaksana/penanggungjawab, panduan dan formulir yang digunakan, dan jangka waktu pelaksanaan* dari beberapa jalur pelatihan nonklasikal.

5.2.1 PERTUKARAN ANTARA PNS DENGAN PEGAWAI SWASTA

5.2.1.1 DESKRIPSI

Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta adalah kesempatan kepada pemangku JF untuk menduduki jabatan tertentu di sektor swasta sesuai dengan persyaratan kompetensi. Pemberian kesempatan tersebut dapat dilakukan dengan saling bertukar tugas dan fungsi dalam rangka mendapatkan pengalaman kerja guna meningkatkan profesionalisme, motivasi, dan pengembangan ide baru yang dapat diterapkan di organisasi masing-masing.

5.2.1.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Adapun output atau keluaran dari pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta adalah :

1. Dokumen sertifikat yaitu bukti yang dikeluarkan oleh lembaga penyelenggara bahwa pemangku JF telah mengikuti program pertukaran PNS dengan pegawai swasta.
2. Dokumen laporan pelaksanaan pelatihan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur.
3. Diharapkan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya.

5.2.1.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan utama yang diperlukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta adalah dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF. Selain itu juga diperlukan dokumen MoU antara instansi pemangku JF dengan unit/lembaga penyelenggara.

5.2.1.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan dalam mengembangkan kompetensi teknis JF melalui program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta adalah *on the job training*. Metode *on the job training* adalah pelatihan dengan menggunakan situasi dalam pekerjaan. Tujuan dari metode ini adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh pengalaman langsung mengenal jenis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan
2. Mengamati secara langsung apa yang menjadi tanggungjawabnya, melihat apa yang harus dikerjakan, mampu menunjukkan apa yang

- dikerjakan, dan kemudian mampu menjelaskan tentang apa yang dikerjakan
3. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan jelas, mengamati, melihat, dan mengerjakan sendiri dibawah bimbingan supervisor
 4. Meningkatkan kecepatan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan mengulang-ulang jenis pekerjaan yang sama disertai kepercayaan diri
 5. Meningkatkan diri mulai dari tingkat dasar, terampil, hingga menjadi mahir

5.2.1.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Seperti halnya pengembangan kompetensi teknis JF melalui pelatihan klasikal, pengembangan kompetensi teknis JF melalui pelatihan non klasikal program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta terdiri dari (4) tahapan, yaitu: *tahapan persiapan, tahapan pelaksanaan, tahapan monitoring, dan tahapan pelaporan*. Untuk lebih rincinya mengenai kegiatan pada keempat tahapan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.3 Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pertukaran PNS dengan Pegawai Swasta

Tahapan	Kegiatan
Tahapan Persiapan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unit pengelola SDM Aparatur merekapitulasi data pengusulan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis pemangku JF dari unit kerja 2. Unit pengelola SDM Aparatur menyesuaikan usulan pengembangan dengan kalender program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dari unit/lembaga penyelenggara 3. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan seleksi administrasi untuk menentukan prioritas peserta (berdasarkan urgensi pengiriman pemangku JF) 4. Unit pengelola SDM Aparatur mengusulkan nama pemangku JF sebagai peserta program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta ke pejabat yang berwenang 5. Pejabat yang Berwenang (PyB) menugaskan pemangku JF sebagai peserta program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta 6. Pemangku JF menerima surat penugasan sebagai peserta program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta 7. Unit pengelola SDM Aparatur menanggung biaya pelatihan, uang harian, uang transport, dan akomodasi sesuai aturan yang berlaku

Tahapan	Kegiatan
Tahapan Pelaksanaan	1. Pemangku JF mengikuti program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta di perusahaan yang telah ditentukan
Tahapan Monitoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unit pengelola SDM aparatur melakukan koordinasi dengan unit/lembaga penyelenggara untuk melakukan monitoring terhadap pemangku JF yang mengikuti program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta 2. Unit pengelola SDM aparatur mengisi formulir monitoring pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF (Formulir 5.1) untuk kemudian disampaikan kepada PyB
Tahapan Pelaporan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemangku JF menyusun laporan terkait program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta yang telah diikuti dengan melampirkan sertifikat program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta. Laporan tersebut disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan tembusan kepada unit pengelola SDM Aparatur dan atasan langsung. Adapun format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing 2. Unit pengelola SDM Aparatur merekap hasil tahapan monitoring dan hasil laporan program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dari pemangku JF 3. Unit pengelola SDM Aparatur menyusun laporan pengembangan kompetensi teknis di tingkat instansi. Format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing

Sumber: Analisis, 2018

5.2.1.6 PELAKSANA/PENANGGUNGJAWAB

Pelaksana yang bertanggung jawab pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dibedakan berdasarkan tahapan mekanismenya. Unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi menjadi pelaksana pada tahapan pelaksanaan. Namun *leading unit* pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan adalah unit pengelola SDM Aparatur. Jadi hal substantif merupakan tanggung jawab unit/lembaga penyelenggara, sementara itu hal administratif

merupakan tanggung jawab unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi.

5.2.1.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Sama dengan panduan dan formulir yang digunakan pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional melalui jalur pelatihan klasikal.

5.2.1.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dilakukan maksimal satu tahun sesuai dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan.

Tabel 5.4 Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Program Pertukaran antara PNS dengan Pegawai Swasta

A. DESKRIPSI
Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta adalah kesempatan kepada pemangku JF untuk menduduki jabatan tertentu di sektor swasta sesuai dengan persyaratan kompetensi. Pemberian kesempatan tersebut dapat dilakukan dengan saling bertukar tugas dan fungsi dalam rangka mendapatkan pengalaman kerja guna meningkatkan profesionalisme, motivasi, dan pengembangan ide baru yang dapat diterapkan di organisasi masing-masing.
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen sertifikat 2. Dokumen laporan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur 3. Diharapkan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya.
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF dan dokumen MoU antara instansi pemangku JF dengan unit/lembaga penyelenggara.
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan adalah <i>on the job training</i>

E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

1. Tahapan Persiapan

- a. Unit pengelola SDM Aparatur merekapitulasi data pengusulan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis pemangku JF dari unit kerja
- b. Unit pengelola SDM Aparatur menyesuaikan usulan pengembangan dengan kalender program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dari unit/lembaga penyelenggara
- c. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan seleksi administrasi untuk menentukan prioritas peserta (berdasarkan urgensi pengiriman pemangku JF)
- d. Unit pengelola SDM Aparatur mengusulkan nama pemangku JF sebagai peserta program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta ke pejabat yang berwenang
- e. Pejabat yang Berwenang (PyB) menugaskan pemangku JF sebagai peserta program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta
- f. Pemangku JF menerima surat penugasan sebagai peserta program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta
- g. Unit pengelola SDM Aparatur menanggung biaya pelatihan, uang harian, uang transport, dan akomodasi sesuai aturan yang berlaku

2. Tahapan Pelaksanaan

- a. Pemangku JF mengikuti program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta di perusahaan yang telah ditentukan

3. Tahapan Monitoring

- a. Unit pengelola SDM aparatur melakukan koordinasi dengan unit/lembaga penyelenggara untuk melakukan monitoring terhadap pemangku JF yang mengikuti program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta
- b. Unit pengelola SDM aparatur mengisi formulir monitoring pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF (Formulir 5.1) untuk kemudian disampaikan kepada PyB

4. Tahapan Pelaporan

- a. Pemangku JF menyusun laporan terkait program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta yang telah diikuti dengan melampirkan sertifikat program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta. Laporan tersebut disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan tembusan kepada unit pengelola SDM Aparatur dan atasan langsung. Adapun format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing
- b. Unit pengelola SDM Aparatur merekap hasil tahapan monitoring dan hasil laporan program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dari pemangku JF

c. Unit pengelola SDM Aparatur menyusun laporan pengembangan kompetensi teknis di tingkat instansi. Format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing
F. PELAKSANA
Pelaksana yang bertanggung jawab pada pelaksanaan substantif adalah unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi. Sedangkan <i>leading unit</i> pada pelaksanaan terkait administratif yaitu pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan adalah unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi.
G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
Sama dengan pelaksanaan bentuk pelatihan klasikal
H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
Maksimal satu tahun sesuai dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis.

5.2.2 MAGANG/PRAKTIK KERJA

5.2.2.1 DESKRIPSI

Magang/praktik kerja adalah pemberian kesempatan kepada pemangku JF untuk menambah pengalaman kerja dalam jabatan tertentu di organisasi lain yang relevan dengan tugas dan fungsinya. Proses belajar untuk memperoleh dan menguasai keterampilan dilakukan dengan melibatkan diri dalam proses pekerjaan tanpa atau dengan petunjuk orang yang ahli dan terampil dalam pekerjaan itu (*learning by doing*).

5.2.2.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Adapun output atau keluaran dari pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program magang/praktik kerja adalah :

1. Dokumen sertifikat yaitu bukti yang dikeluarkan oleh lembaga penyelenggara bahwa pemangku JF telah mengikuti program magang/praktik kerja.
2. Dokumen laporan pelaksanaan pelatihan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur.
3. Diharapkan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya.

5.2.2.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan utama yang diperlukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program magang/praktik kerja adalah dokumen

Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF. Selain itu juga diperlukan dokumen MoU antara instansi pemangku JF dengan unit/lembaga penyelenggara.

5.2.2.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan dalam mengembangkan kompetensi teknis JF melalui program magang/praktik kerja adalah sama dengan program pengembangan kompetensi teknis JF melalui jalur pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta, yaitu *on the job training*.

5.2.2.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Prosedur/mekanisme pelaksanaan magang/praktik kerja dilakukan seperti mekanisme program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.

5.2.2.6 PELAKSANA/PENANGGUNGJAWAB

Pelaksana yang bertanggung jawab pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program magang/praktik kerja dibedakan berdasarkan tahapan mekanismenya. Unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi menjadi pelaksana pada tahapan pelaksanaan. Sementara itu, *leading unit* pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan adalah unit pengelola SDM Aparatur. Jadi untuk hal-hal yang substantif merupakan tanggung jawab unit/lembaga penyelenggara, sedangkan hal-hal yang administratif merupakan tanggung jawab unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi.

5.2.2.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Sama dengan panduan dan formulir yang digunakan pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional melalui bentuk pelatihan klasikal.

5.2.2.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program magang/praktik kerja dilakukan sesuai dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan.

Tabel 5.5 Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Program Magang/Praktik Kerja

A. DESKRIPSI
Magang/praktik kerja adalah pemberian kesempatan kepada pemangku JF untuk menambah pengalaman kerja dalam jabatan tertentu di organisasi lain yang relevan dengan tugas dan fungsinya. Proses belajar untuk memperoleh dan menguasai keterampilan dilakukan dengan melibatkan diri dalam proses pekerjaan tanpa atau dengan petunjuk orang yang ahli dan terampil dalam pekerjaan itu (<i>learning by doing</i>).

B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen sertifikat 2. Dokumen laporan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur 3. Diharapkan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya.
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF dan dokumen MoU antara instansi pemangku JF dengan unit/lembaga penyelenggara.
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan adalah <i>on the job training</i>
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
Prosedur/mekanisme pelaksanaan magang/praktik kerja dilakukan seperti mekanisme program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.
F. PELAKSANA
Untuk hal-hal yang bersifat substantif, pelaksana yang bertanggung jawab adalah Unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi. Sedangkan untuk hal-hal yang bersifat administratif, pada pelaksanaan yaitu pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan, <i>leading unit</i> nya adalah unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi.
G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
Sama dengan pelaksanaan bentuk pelatihan klasikal
H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
Disesuaikan dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis.

5.2.3 PATOK BANDING (*BENCHMARKING*)

5.2.3.1 DESKRIPSI

Patok banding (*benchmarking*) adalah kegiatan untuk mengembangkan kompetensi dengan cara membandingkan dan mengukur suatu kegiatan organisasi lain yang mempunyai karakteristik sejenis. Lembaga tujuan patok banding harus memiliki keunggulan komparatif yang dapat dipersandingkan dengan lembaga sejenis.

5.2.3.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Output yang dihasilkan dari patok banding (*benchmarking*) adalah surat keterangan telah mengikuti patok banding (*benchmarking*) dari lembaga tujuan dan dokumen laporan pelaksanaan *benchmarking* dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur. Selain itu, diharapkan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya. Pemangku JF juga diharapkan mendapatkan motivasi/ide baru dalam rangka meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

5.2.3.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan utama yang diperlukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui jalur pelatihan klasikal adalah dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF. Selain itu juga diperlukan data atau informasi terkait lembaga tujuan patok banding. Informasi yang memuat profil dan keunggulan yang dimiliki lembaga tersebut yang menjadi sasaran pembelajaran bagi pemangku JF.

5.2.3.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan dalam mengembangkan kompetensi teknis JF melalui patok banding (*benchmarking*) adalah sama dengan program pengembangan kompetensi teknis JF melalui jalur pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta, yaitu *on the job training*.

5.2.3.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Prosedur/mekanisme pelaksanaan patok banding (*benchmarking*) terdiri dari empat (4) tahapan, yaitu : *tahapan persiapan*, *tahapan pelaksanaan*, *tahapan monitoring*, dan *tahapan pelaporan*. Untuk lebih jelasnya mengenai rincian kegiatannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.6 Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Patok Banding

Tahapan	Kegiatan
Tahapan Persiapan	<ol style="list-style-type: none">1. Unit pengelola SDM Aparatur merekapitulasi data pengusulan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis pemangku JF dari unit kerja2. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan verifikasi untuk menentukan lembaga tujuan patok banding (<i>benchmarking</i>)3. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan koordinasi dengan PPK untuk meminta persetujuan dan menetapkan lembaga tujuan patok banding (<i>benchmarking</i>)

Tahapan	Kegiatan
	<ol style="list-style-type: none"> Unit pengelola SDM Aparatur melakukan koordinasi dengan lembaga tujuan patok banding (<i>benchmarking</i>) untuk menyesuaikan jadwal Unit pengelola SDM Aparatur melakukan seleksi administrasi untuk menentukan prioritas peserta (berdasarkan urgensi pengiriman pemangku JF) Unit pengelola SDM Aparatur mengusulkan nama pemangku JF sebagai peserta patok banding (<i>benchmarking</i>) ke pejabat yang berwenang Unit pengelola SDM Aparatur mengirim surat pengusulan mengikuti patok banding (<i>benchmarking</i>) kepada lembaga tujuan Pejabat yang Berwenang (PyB) menugaskan pemangku JF sebagai peserta patok banding (<i>benchmarking</i>) Pemangku JF menerima surat penugasan sebagai peserta patok banding (<i>benchmarking</i>) Unit pengelola SDM Aparatur menanggung biaya pelatihan, uang harian, uang transport, dan akomodasi sesuai aturan yang berlaku
Tahapan Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> Pemangku JF mengidentifikasi <i>best practice</i> pada lembaga tujuan Pemangku JF melakukan koordinasi dengan lembaga tujuan patok banding (<i>benchmarking</i>) terkait dengan informasi yang dibutuhkan Pemangku JF mengikuti patok banding (<i>benchmarking</i>) di lembaga yang telah ditentukan secara utuh/penuh sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan Pemangku JF menggali data/informasi secara efektif sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis
Tahapan Monitoring	<ol style="list-style-type: none"> Prosedur/mekanisme tahapan monitoring sama dengan mekanisme bentuk pelatihan klasikal
Tahapan Pelaporan	<ol style="list-style-type: none"> Prosedur/mekanisme tahapan pelaporan sama dengan mekanisme bentuk pelatihan klasikal

Sumber: Analisis, 2018

5.2.3.6 PELAKSANA/PENANGGUNGJAWAB

Penanggungjawab utama dalam proses pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui jalur patok banding (*benchmarking*) adalah unit pengelola SDM Aparatur. Unit pengelola SDM Aparatur berperan penting pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan. Namun pada proses pelaksanaan

patok banding (*benchmarking*), pemangku JF yang menjadi pelaksana kuncinya untuk dapat menggali informasi secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan lembaga tujuan patok banding (*benchmarking*) bertanggungjawab untuk memberikan informasi yang dibutuhkan.

5.2.3.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Sama dengan panduan dan formulir yang digunakan pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional melalui bentuk pelatihan klasikal.

5.2.3.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Adapun pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui jalur klasikal dilakukan sesuai dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan dan juga disesuaikan dengan kesediaan waktu lembaga tujuan patok banding (*benchmarking*).

Tabel 5.7 Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Patok Banding (*benchmarking*)

A. DESKRIPSI
Patok banding (<i>benchmarking</i>) adalah kegiatan untuk mengembangkan kompetensi dengan cara membandingkan dan mengukur suatu kegiatan organisasi lain yang mempunyai karakteristik sejenis.
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Surat keterangan telah mengikuti patok banding (<i>benchmarking</i>) dari lembaga tujuan 2. Dokumen laporan pelaksanaan <i>benchmarking</i> dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur 3. Pemangku JF diharapkan mengalami peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya. 4. Pemangku JF diharapkan mendapatkan motivasi/ide baru dalam rangka meningkatkan kinerja individu dan organisasi
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF data atau informasi terkait profil dan keunggulan yang dimiliki lembaga tujuan patok banding (<i>benchmarking</i>)
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan adalah <i>on the job training</i>

E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

1. Tahapan Persiapan

- a. Unit pengelola SDM Aparatur merekapitulasi data pengusulan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis pemangku JF dari unit kerja
- b. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan verifikasi untuk menentukan lembaga tujuan patok banding (*benchmarking*)
- c. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan koordinasi dengan PPK untuk meminta persetujuan dan menetapkan lembaga tujuan patok banding (*benchmarking*)
- d. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan koordinasi dengan lembaga tujuan patok banding (*benchmarking*) untuk menyesuaikan jadwal
- e. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan seleksi administrasi untuk menentukan prioritas peserta (berdasarkan urgensi pengiriman pemangku JF)
- f. Unit pengelola SDM Aparatur mengusulkan nama pemangku JF sebagai peserta patok banding (*benchmarking*) ke pejabat yang berwenang
- g. Unit pengelola SDM Aparatur mengirim surat pengusulan mengikuti patok banding (*benchmarking*) kepada lembaga tujuan
- h. Pejabat yang Berwenang (PyB) menugaskan pemangku JF sebagai peserta patok banding (*benchmarking*)
- i. Pemangku JF menerima surat penugasan sebagai peserta patok banding (*benchmarking*)
- j. Unit pengelola SDM Aparatur menanggung biaya pelatihan, uang harian, uang transport, dan akomodasi sesuai aturan yang berlaku

2. Tahapan Pelaksanaan

- a. Pemangku JF mengidentifikasi *best practice* pada lembaga tujuan
- b. Pemangku JF melakukan koordinasi dengan lembaga tujuan patok banding (*benchmarking*) terkait dengan informasi yang dibutuhkan
- c. Pemangku JF mengikuti patok banding (*benchmarking*) di lembaga yang telah ditentukan secara utuh/penuh sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan
- d. Pemangku JF menggali data/informasi secara efektif sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis

3. Tahapan Monitoring

- a. Prosedur/mekanisme tahapan monitoring sama dengan mekanisme jalur pelatihan klasikal.

4. Tahapan Pelaporan

- a. Prosedur/mekanisme tahapan pelaporan sama dengan mekanisme jalur pelatihan klasikal

F. PELAKSANA
Penanggungjawab utama adalah unit pengelola SDM Aparatur. Kemudian pemangku JF yang menjadi pelaksana kuncinya untuk dapat menggali informasi secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan. Dan lembaga tujuan patok banding (<i>benchmarking</i>) bertanggungjawab untuk memberikan informasi yang dibutuhkan
G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
Sama dengan pelaksanaan bentuk pelatihan klasikal
H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
Disesuaikan dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan dan kesediaan waktu lembaga tujuan patok banding (<i>benchmarking</i>)

5.2.4 PELATIHAN JARAK JAUH

5.2.4.1 DESKRIPSI

Pelatihan jarak jauh adalah proses pembelajaran secara terstruktur yang dipandu oleh penyelenggara pelatihan yang dapat dilakukan tanpa tatap muka secara langsung. Pelatihan ini menekankan pada pembelajaran mandiri terorganisir dan sistematis tidak terbatas oleh jarak dan ruang dengan menggunakan berbagai media pembelajaran, modul cetak dan non-cetak berbasis teknologi informasi dan/atau media komunikasi lain yang relevan.

5.2.4.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Adapun output atau keluaran dari pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program pelatihan jarak jauh adalah:

1. Dokumen sertifikat yaitu bukti yang dikeluarkan oleh lembaga penyelenggara bahwa pemangku JF telah mengikuti program pelatihan jarak jauh.
2. Dokumen laporan pelaksanaan pelatihan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur.
3. Diharapkan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya.

5.2.4.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan utama yang diperlukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program pelatihan jarak jauh adalah dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF. Selain itu juga diperlukan dokumen kalender penyelenggaraan pelatihan jarak jauh dari unit/lembaga penyelenggara.

5.2.4.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan dalam mengembangkan kompetensi teknis JF melalui program pelatihan jarak jauh adalah *off the job training*.

5.2.4.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Prosedur/mekanisme pelaksanaan program pelatihan jarak jauh dilakukan sama seperti mekanisme program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.

5.2.4.6 PELAKSANA/PENANGGUNG JAWAB

Pelaksana yang bertanggung jawab pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program pelatihan jarak jauh dibedakan berdasarkan tahapan mekanismenya. Unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi menjadi pelaksana pada tahapan pelaksanaan. Sementara itu, *leading unit* pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan adalah Unit Pengelola SDM Aparatur. Jadi hal-hal yang bersifat substantif merupakan tanggung jawab unit/lembaga penyelenggara, sementara itu, hal-hal yang bersifat administratif merupakan tanggung jawab unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi.

5.2.4.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Sama dengan panduan dan formulir yang digunakan pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional melalui bentuk pelatihan klasikal.

5.2.4.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program pelatihan jarak jauh dilakukan sesuai dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan.

Tabel 5.8 Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Program Pelatihan Jarak Jauh

A. DESKRIPSI
Pelatihan jarak jauh adalah proses pembelajaran secara terstruktur yang dipandu oleh penyelenggara pelatihan yang dapat dilakukan tanpa tatap muka secara langsung. Pelatihan ini menekankan pada pembelajaran mandiri secara terorganisir dan sistematis tidak terbatas oleh jarak dan ruang dengan menggunakan berbagai media pembelajaran, modul cetak dan non-cetak berbasis teknologi informasi dan/atau media komunikasi lain yang relevan.
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen sertifikat 2. Dokumen laporan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur 3. Diharapkan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya.
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF dan dokumen kalender penyelenggaraan pelatihan jarak jauh dari unit/lembaga penyelenggara.
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan adalah <i>off the job training</i>
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
Prosedur/mekanisme pelaksanaan pelatihan jarak jauh dilakukan seperti mekanisme program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.
F. PELAKSANA
Pelaksana yang bertanggung jawab pada pelaksanaan hal-hal yang bersifat substantif adalah Unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi. Sedangkan <i>leading unit</i> pada pelaksanaan terkait hal-hal administratif yaitu pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan adalah unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi.
G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
Sama dengan pelaksanaan bentuk pelatihan klasikal

H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Disesuaikan dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis.

5.2.5 E-LEARNING

5.2.5.1 DESKRIPSI

E-learning adalah proses pembelajarandengan menggabungkan prinsip-prinsip dalam proses pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi informasi yang dapat diakses oleh pemangku JF tidak terbatas ruang dan waktu.

5.2.5.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Adapun output atau keluaran dari pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program *e-learning* adalah :

1. Dokumen sertifikat yaitu bukti yang dikeluarkan oleh lembaga penyelenggara bahwa pemangku JF telah mengikuti *e-learning*.
2. Dokumen laporan pelaksanaan pelatihan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur.
3. Diharapkan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya.

5.2.5.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan utama yang diperlukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program *e-learning* adalah dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF. Selain itu juga diperlukan dokumen MoU antara instansi pemangku JF dengan unit/lembaga penyelenggara.

5.2.5.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan dalam mengembangkan kompetensi teknis JF melalui program *e-learning* adalah sama dengan program pengembangan kompetensi teknis JF melalui jalur pelatihan klasikal, yaitu *off the job training*.

5.2.5.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Prosedur/mekanisme pelaksanaan program *e-learning* dilakukan seperti mekanisme program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.

5.2.5.6 PELAKSANA/PENANGGUNG JAWAB

Pelaksana yang bertanggung jawab pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program *e-learning* dibedakan berdasarkan tahapan mekanismenya. Unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi menjadi pelaksana pada tahapan pelaksanaan. Sementara itu, *leading unit* pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan adalah unit pengelola SDM Aparatur. Jadi dalam hal-hal yang bersifat substantif merupakan tanggung jawab

unit/lembaga penyelenggara, sedangkan hal-hal yang bersifat administratif merupakan tanggung jawab unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi.

5.2.5.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Sama dengan panduan dan formulir yang digunakan pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional melalui jalur pelatihan klasikal.

5.2.5.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui program *E-learning* dilakukan maksimal satu tahun sesuai dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan.

Tabel 5.9 Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Program *E-Learning*

A. DESKRIPSI
<i>E-learning</i> adalah proses pembelajaran dengan menggabungkan prinsip-prinsip dalam proses pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi informasi yang dapat diakses oleh pegawai ASN tidak terbatas ruang dan waktu.
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen sertifikat 2. Dokumen laporan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur 3. Diharapkan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya.
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF dan dokumen kalender penyelenggaraan pelatihan jarak jauh dari unit/lembaga penyelenggara.
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan adalah <i>off the job training</i>
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
Prosedur/mekanisme pelaksanaan program <i>E-Learning</i> sama dengan mekanisme program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.

F. PELAKSANA
Pelaksana yang bertanggung jawab pada pelaksanaan yang berhubungan dengan hal-hal yang bersifat substantif adalah Unit/lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi. Sedangkan <i>leading unit</i> pada pelaksanaan terkait dengan hal-hal yang bersifat administratif yaitu pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan adalah unit pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi.
G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
Sama dengan pelaksanaan bentuk pelatihan klasikal
H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
Disesuaikan dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis.

5.2.6 COACHING/ MENTORING

5.2.6.1 DESKRIPSI

Pada dasarnya jalur pengembangan melalui *coaching* dan *mentoring* memiliki kemiripan sehingga pada bagian ini digabungkan. *Coaching* adalah pembimbingan peningkatan kinerja melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Sedangkan *mentoring* adalah pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. *Coaching* maupun *mentoring* dapat dilakukan oleh atasan langsung atau orang yang lebih berpengalaman dalam bidang yang sama. Pendamping/ pembimbing *coaching* dapat berasal dari luar instansi yang memiliki keahlian untuk meningkatkan kompetensi teknis dan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri (Pedoman Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara, 2018: 80)

5.2.6.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Output atau keluaran dari pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui jalur *coaching* dan *mentoring* adalah :

1. Dokumen laporan pelaksanaan *coaching/ mentoring* dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur
2. Adanya peningkatan pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya.

5.2.6.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan utama yang diperlukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui *coaching* dan *mentoring* adalah dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF. Selain itu juga diperlukan juga

kontrak pembelajaran yang akan menjadi acuan bagi peserta pelatihan dan *coach/mentor* yang ditugaskan. Kontrak ini disusun dan disepakati oleh *coach/mentor* dengan *coachee/mentee*.

5.2.6.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan dalam mengembangkan kompetensi teknis JF melalui jalur *coaching* atau *mentoring* adalah *on the job training*. *on the job training* adalah metode yang melatih seseorang mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja. Dalam pendekatan ini, peserta melakukan observasi secara praktis, yaitu mempelajari pekerjaan dengan mengamati pekerjaan pegawai lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya dalam situasi dan kondisi pekerjaan langsung dibawah bimbingan pelatih yang berpengalaman. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya (Bahan Ajar Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN, 2018: 9).

5.2.6.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Prosedur/ mekanisme pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui jalur *coaching* atau *mentoring* terdiri dari empat (4) tahapan, yaitu : *tahapan persiapan, tahapan pelaksanaan, tahapan monitoring, dan tahapan pelaporan*. Untuk lebih rincinya mengenai kegiatan pada keempat tahapan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.10. Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Coaching dan Mentoring

Tahapan	Kegiatan
Tahapan Persiapan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unit pengelola SDM Aparatur merekapitulasi data pengusulan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis pemangku JF dari unit kerja 2. Unit pengelola SDM Aparatur menyesuaikan usulan pengembangan dengan kalender pelatihan dari unit/lembaga penyelenggara 3. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan seleksi administrasi untuk menentukan prioritas peserta (berdasarkan urgensi pengiriman pemangku JF) 4. Unit pengelola SDM Aparatur mengusulkan nama pemangku JF sebagai peserta pelatihan ke pejabat yang berwenang 5. Instansi menentukan kriteria dan menetapkan <i>coach/mentor</i> yang akan dilibatkan dalam pengembangan kompetensi teknis JF.

	<ol style="list-style-type: none"> Pejabat yang Berwenang (PyB) menugaskan pemangku JF sebagai peserta pelatihan dan menugaskan <i>coach</i> dan <i>mentor</i> yang telah ditetapkan. Pemangku JF dan <i>Coach/ Mentor</i> menerima surat penugasan Unit pengelola SDM Aparatur menanggung biaya yang timbul dari pelatihan.
Tahapan Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> <i>Coachee/ Mentee</i> mendiskusikan dan menyepakati mengenai kontrak belajar, waktu, dan hal-hal terkait dengan <i>coach/mentor</i> Pemangku JF mengikuti <i>coaching/mentoring</i> dengan <i>coach/mentor</i> yang telah ditugaskan
Tahapan Monitoring	<ol style="list-style-type: none"> <i>Coach/mentor</i> melakukan proses monitoring terhadap proses <i>coaching/ mentoring</i>. Unit pengelola SDM aparatur melakukan koordinasi dengan <i>coach/mentor</i> untuk memantau proses <i>coaching/ mentoring</i>. Unit pengelola SDM aparatur mengisi formulir monitoring pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF (Formulir 5.1) untuk kemudian disampaikan kepada PyB
Tahapan Pelaporan	<ol style="list-style-type: none"> Pemangku JF dan <i>coach/mentor</i> menyusun laporan terkait proses pelaksanaan <i>coaching/ mentoring</i> untuk kemudian disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan tembusan kepada unit pengelola SDM Aparatur dan atasan langsung. Adapun format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing Unit pengelola SDM Aparatur merekap hasil tahapan monitoring dan hasil laporan pelatihan dari pemangku JF Unit pengelola SDM Aparatur menyusun laporan pengembangan kompetensi teknis di tingkat instansi. Format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing

Sumber: Analisis, 2018

5.2.6.6 PELAKSANA/PENANGGUNG JAWAB

Pelaksana yang bertanggung jawab pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui jalur *coaching* atau *mentoring* adalah *coach/mentor* dan juga unit pengelola SDM Aparatur.

5.2.6.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Tahapan yang memerlukan formulir adalah tahapan *monitoring*. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa tahapan *monitoring* terkait dengan kedisiplinan pemangku JF yang ditugaskan untuk mengikuti pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, formulir *monitoring* Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF meliputi beberapa aspek berikut ini :

1. Identitas pemangku JF
2. Nama *coach/ mentor*
3. Informasi pelaksanaan proses *coaching/ mentoring* dan keterangannya

Formulir Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF ini di isi oleh unit pengelola SDM Aparatur berdasarkan hasil koordinasi dengan *coach/ mentor*. Adapun rancangan formulirnya adalah sebagai berikut :

Formulir 5.2. Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF melalui Jalur *Coaching/ Mentoring*

Satuan Kerja (1):

No	NamaJF	NIP	Jabatan	Coach/ Mentor	Unit/Lembaga Penyelenggara	Jumlah pertemuan yang disepakati	Jumlah pertemuan yang terealisasi	Keterangan
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

Petunjuk Pengisian:

- (1) Diisi dengan nama instansi/satuan kerja
- (2) Diisi dengan nomor urut
- (3) Diisi dengan nama pemangku JF yang mengikuti program pengembangan kompetensi teknis
- (4) Diisi dengan NIP pemangku JF yang bersangkutan
- (5) Diisi dengan jabatan pemangku JF
- (6) Diisi dengan nama coach/mentor
- (7) Diisi dengan nama unit/lembaga penyelenggara *coaching/mentoring* atau instansi asal coach/mentor
- (8) Diisi dengan data jumlah pertemuan yang disepakati dalam kontrak belajar
- (9) Diisi dengan data jumlah pertemuan yang terealisasi selama proses *coaching/ mentoring*
- (10) Diisi dengan keterangan (apabila diperlukan)

Catatan: Formulir di atas hanya sebagai contoh, instansi dapat melakukan penyesuaian atau pengembangan berdasarkan kebutuhan instansi dalam melakukan monitoring. Adapun contoh formulir yang telah diisi dapat dilihat sebagai berikut:

Contoh Pengisian Formulir 5.2. Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF melalui Jalur Coaching/ Mentoring

Satuan Kerja (1): PKP2A I LAN

No	Nama JF	NIP	Jabatan	Coach/ Mentor	Unit/Lembaga Penyelenggara	Jumlah pertemuan yang disepakati	Jumlah pertemuan yang terrealisasi	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(8)	(9)	(11)
1	Yunni Susanty	19850608 20080420 01	Widyaiswara Pertama	Baban Sobandi	PKP2A I LAN	12	10	Peserta pelatihan hanya melakukan 10 kali proses coaching dari 12 kali yang disepakati dalam kontrak belajar

5.2.6.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui *coaching* dan *mentoring* dilakukan sesuai dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan dan jadwal penyelenggaraan *coaching/mentoring* yang telah disepakati.

Tabel 5.11 Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Program *Coaching* dan *Mentoring*

A. DESKRIPSI
<p><i>Coaching</i> adalah pembimbingan peningkatan kinerja melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri.</p> <p><i>Mentoring</i> adalah pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama.</p>
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
<ol style="list-style-type: none">1. Dokumen laporan pelaksanaan <i>coaching/ mentoring</i> dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur2. Adanya peningkatan pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya.
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF dan kontrak pembelajaran yang akan menjadi acuan bagi peserta pelatihan dan coach/ mentor yang ditugaskan
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan adalah <i>on the job training</i>
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
<ol style="list-style-type: none">1. Tahapan Persiapan<ol style="list-style-type: none">a. Unit pengelola SDM Aparatur merekapitulasi data pengusulan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis pemangku JF dari unit kerjab. Unit pengelola SDM Aparatur menyesuaikan usulan pengembangan dengan kalender pelatihan dari unit/lembaga penyelenggarac. Unit pengelola SDM Aparatur melakukan seleksi administrasi untuk menentukan prioritas peserta (berdasarkan urgensi pengiriman pemangku JF)

- d. Unit pengelola SDM Aparatur mengusulkan nama pemangku JF sebagai peserta pelatihan ke pejabat yang berwenang
- e. Instansi menentukan kriteria dan menetapkan coach/ mentor yang akan dilibatkan dalam pengembangan kompetensi teknis JF.
- f. Pejabat yang Berwenang (PyB) menugaskan pemangku JF sebagai peserta pelatihan dan menugaskan coach dan mentor yang telah ditetapkan.
- g. Pemangku JF dan Coach/ Mentor menerima surat penugasan
- h. Unit pengelola SDM Aparatur menanggung biaya yang timbul dari pelatihan.

2. Tahapan Pelaksanaan

- a. Coachee/ Mentee mendiskusikan dan menyepakati mengenai kontrak belajar, waktu, dan hal-hal terkait dengan coach/ mentor
- b. Pemangku JF mengikuti coaching/ mentoring dengan coach/ mentor yang telah ditugaskan

3. Tahapan Monitoring

- a. Coach/ mentor melakukan proses monitoring terhadap proses coaching/ mentoring.
- b. Unit pengelola SDM aparatur melakukan koordinasi dengan coach/mentor untuk memantau proses coaching/ mentoring.
- c. Unit pengelola SDM aparatur mengisi formulir monitoring pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF (Formulir 5.1) untuk kemudian disampaikan kepada PyB

4. Tahapan Pelaporan

- a. Pemangku JF dan coach/ mentor menyusun laporan terkait proses pelaksanaan coaching/ mentoring untuk kemudian disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan tembusan kepada unit pengelola SDM Aparatur dan atasan langsung. Adapun format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing
- b. Unit pengelola SDM Aparatur merekap hasil tahapan monitoring dan hasil laporan pelatihan dari pemangku JF
- c. Unit pengelola SDM Aparatur menyusun laporan pengembangan kompetensi teknis di tingkat instansi. Format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing

F. PELAKSANA

Coach/mentor dan unit pengelola SDM Aparatur

G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identitas pemangku JF 2. Nama <i>coach/mentor</i> 3. Informasi pelaksanaan proses <i>coaching/mentoring</i> dan keterangannya
H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
Sesuai dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan dan jadwal penyelenggaraan <i>coaching/mentoring</i> yang telah disepakati

5.2.7 BELAJAR MANDIRI (*SELF DEVELOPMENT*)

5.2.7.1 DESKRIPSI

Belajar mandiri (*self development*) adalah upaya individu pemangku JF untuk mengembangkan kompetensinya melalui proses secara mandiri dengan memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia.

5.2.7.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Adapun output atau keluaran dari pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui jalur belajar mandiri adalah:

1. Dokumen laporan pelaksanaan belajar mandiri dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur
2. Adanya peningkatan pengetahuan, kompetensi, dan keterampilan dalam penyelesaian tugas.

5.2.7.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan utama yang diperlukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui belajar mandiri (*self development*) adalah dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF. Selain itu juga bahan pembelajaran yang dapat mendukung peningkatan kompetensi teknis yang dikembangkan, seperti bahan bacaan, media pembelajaran, dsb.

5.2.7.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan dalam mengembangkan kompetensi teknis JF melalui jalur belajar mandiri adalah *on the job training*. Definisi dan penjelasan mengenai *on job training* sama dengan yang dijelaskan pada metode *coaching* dan *mentoring*. Artinya, pelaksanaan pembelajaran mandiri tidak dilaksanakan melalui kelas khusus dalam suatu ruangan, tetapi bisa saja terintegrasi dengan waktu dan tempat pelaksanaan aktivitas kerja.

5.2.7.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Prosedur/mekanisme pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui jalur belajar mandiri terdiri dari empat (4) tahapan, yaitu: *tahapan*

persiapan, tahapan pelaksanaan, tahapan monitoring, dan tahapan pelaporan. Penjelasan lebih lanjut mengenai kegiatan pada keempat tahapan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.12 Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Belajar Mandiri

Tahapan	Kegiatan
Tahapan Persiapan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unit pengelola SDM Aparatur merekapitulasi data pemangku JF yang direkomendasikan pada dokumen rencana tahunan untuk melaksanakan program belajar mandiri (<i>self development</i>) 2. Unit pengelola SDM Aparatur mengusulkan nama pemangku JF yang ditugaskan untuk melaksanakan belajar mandiri (<i>self development</i>) 3. Pejabat yang Berwenang (PyB) menugaskan pemangku JF untuk belajar mandiri (<i>self development</i>) 4. Pemangku JF menerima surat penugasan 5. Unit pengelola SDM menyediakan bahan yang dibutuhkan peserta pelatihan untuk melakukan pelatihan mandiri 6. Unit pengelola SDM Aparatur menanggung biaya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran proses belajar mandiri (<i>self development</i>)
Tahapan Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemangku JF menyusun jadwal pelaksanaan belajar mandiri secara mandiri sesuai dengan kompetensi yang dia butuhkan 2. Pemangku JF melaksanakan belajar mandiri dari bahan yang tersedia
Tahapan Monitoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan langsung melakukan monitoring terhadap pemangku JF yang melaksanakan program belajar mandiri (<i>self development</i>) 2. Atasan langsung mengisi formulir monitoring pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF untuk kemudian disampaikan kepada Unit pengelola SDM Aparatur
Tahapan Pelaporan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemangku JF menyusun laporan terkait pelatihan yang telah diikuti dengan untuk kemudian disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan tembusan kepada unit pengelola SDM Aparatur dan atasan langsung. Adapun format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing

2. Unit pengelola SDM Aparatur merekap hasil tahapan monitoring dan hasil laporan pelatihan dari pemangku JF
3. Unit pengelola SDM Aparatur menyusun laporan pengembangan kompetensi teknis di tingkat instansi. Format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing

Sumber: Analisis, 2018

5.2.7.6 PELAKSANA/PENANGGUNG JAWAB

Pelaksana yang bertanggung jawab pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui jalur belajar mandiri adalah pemangku JF dan atasan langsung.

5.2.7.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Formulir digunakan pada tahapan monitoring untuk memantau progres pelaksanaan belajar mandiri (*self development*) oleh pemangku JF. Formulir Monitoring Pelaksanaan Belajar Mandiri (*Self Development*) meliputi beberapa aspek berikut ini :

1. Identitas pemangku JF
2. Identitas atasan langsung
3. Informasi realisasi kegiatan pembelajaran dan keterangannya

Adapun rancangan formulirnya adalah sebagai berikut :

Formulir 5.3. Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Jalur Belajar Mandiri (*Self Development*)

Satuan Kerja (1):

No	Nama JF	NIP	Jabatan	Kompetensi teknis yang dikembangkan	Target Kegiatan	Jadwal	Kegiatan yang Terealisasi	Kesesuaian Realisasi dengan Jadwal	Keterangan
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

Petunjuk Pengisian:

- (1) Diisi dengan nama instansi/satuan kerja
- (2) Diisi dengan nomor urut
- (3) Diisi dengan nama pemangku JF yang mengikuti program pengembangan kompetensi teknis
- (4) Diisi dengan NIP pemangku JF yang bersangkutan
- (5) Diisi dengan jabatan pemangku JF
- (6) Diisi dengan kompetensi teknis yang dikembangkan
- (7) Diisi dengan target kegiatan yang akan dilakukan
- (8) Diisi dengan jadwal kegiatan
- (9) Diisi dengan kegiatan yang terealisasi
- (10) Diisi dengan kesesuaian waktu realisasi kegiatan dengan jadwal yang telah disusun
- (11) Diisi dengan keterangan (apabila diperlukan)

Catatan: Formulir di atas hanya sebagai contoh, instansi dapat melakukan penyesuaian atau pengembangan berdasarkan kebutuhan instansi dalam melakukan monitoring. Adapun contoh formulir yang telah diisi dapat dilihat sebagai berikut:

Contoh Pengisian Formulir 5.3. Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Jalur Belajar Mandiri (*Self Development*)

Satuan Kerja (1): PKP2A I LAN

No	Nama JF	NIP	Jabatan	Kompetensi teknis yang dikembangkan	Target Kegiatan	Jadwal	Kesesuaian Realisasi Kegiatan dengan Target	Kesesuaian Realisasi dengan Jadwal	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1	Yunni Susanty, SE., MM	198506082008042001	Widyaiswara Pertama	Kompetensi teknis pengelolaan pembelajaran	1. Membaca Buku Teknik Pembelajaran Orang Dewasa (Andragogi)	Bulan Maret 2018, minggu ke 1-2	Sesuai	Tidak sesuai	Buku dibaca pada minggu 1-3 Maret 2018
					2. Diskusi dengan widyaiswara muda/madya terkait teknik mengajar	Bulan April 2018, minggu ke 1	Sesuai	Sesuai	Diskusi dilakukan dengan widyaiswara muda
					3. Menonton dan mempelajari video tutorial tentang tips	Bulan April 2018, minggu ke 1	Sesuai	Sesuai	Mempelajari video tentang prezi

No	NamaJF	NIP	Jabatan	Kompetensi teknis yang dikembangkan	Target Kegiatan	Jadwal	Kesesuaian Realisasi Kegiatan dengan Target	Kesesuaian Realisasi dengan Jadwal	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
					dan trik membuat bahan presentasi yang menarik				

5.2.7.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Adapun pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui belajar mandiri dilakukan sesuai dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan dan jadwal yang telah disusun oleh masing-masing pemangku JF.

Tabel 5.13 Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Program Belajar Mandiri (*Self Development*)

A. DESKRIPSI
Upaya pemangku JF untuk mengembangkan kompetensinya melalui proses secara mandiri dengan memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
<ol style="list-style-type: none">1. Dokumen laporan pelaksanaan belajar mandiri dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur2. Adanya peningkatan pengetahuan, kompetensi, dan keterampilan dalam penyelesaian tugas.
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF dan bahan pembelajaran yang dapat mendukung peningkatan kompetensi teknis yang dikembangkan, seperti bahan bacaan, media pembelajaran, dsb
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan adalah <i>on the job training</i>
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
<ol style="list-style-type: none">1. Tahapan Persiapan<ol style="list-style-type: none">a. Unit pengelola SDM Aparatur merekapitulasi data pemangku JF yang direkomendasikan pada dokumen rencana tahunan untuk melaksanakan program belajar mandiri (<i>self development</i>)b. Unit pengelola SDM Aparatur mengusulkan nama pemangku JF yang ditugaskan untuk melaksanakan belajar mandiri (<i>self development</i>)c. Pejabat yang Berwenang (PyB) menugaskan pemangku JF untuk belajar mandiri (<i>self development</i>)d. Pemangku JF menerima surat penugasane. Unit pengelola SDM menyediakan bahan yang dibutuhkan peserta pelatihan untuk melakukan pelatihan mandirif. Unit pengelola SDM Aparatur menanggung biaya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran proses belajar mandiri (<i>self development</i>)

<p>2. Tahapan Pelaksanaan</p> <ol style="list-style-type: none"> Pemangku JF menyusun jadwal pelaksanaan belajar mandiri secara mandiri sesuai dengan kompetensi yang dia butuhkan Pemangku JF melaksanakan belajar mandiri dari bahan yang tersedia <p>3. Tahapan Monitoring</p> <ol style="list-style-type: none"> Atasan langsung melakukan monitoring terhadap pemangku JF yang melaksanakan program belajar mandiri (<i>self development</i>) Atasan langsung mengisi formulir monitoring pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF untuk kemudian disampaikan kepada Unit pengelola SDM Aparatur <p>4. Tahapan Pelaporan</p> <ol style="list-style-type: none"> Pemangku JF menyusun laporan terkait pelatihan yang telah diikuti dengan untuk kemudian disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan tembusan kepada unit pengelola SDM Aparatur dan atasan langsung. Adapun format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing Unit pengelola SDM Aparatur merekap hasil tahapan monitoring dan hasil laporan pelatihan dari pemangku JF Unit pengelola SDM Aparatur menyusun laporan pengembangan kompetensi teknis di tingkat instansi. Format laporan disesuaikan dengan format laporan kegiatan pada instansi masing-masing
<p>F. PELAKSANA</p>
<p>Pemangku JF dan atasan langsung</p>
<p>G. POINTERS DALAM INSTRUMENT</p>
<ol style="list-style-type: none"> Identitas pemangku JF Identitas atasan langsung Informasi realisasi kegiatan pembelajaran dan keterangannya
<p>H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN</p>
<p>Sesuai dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan dan jadwal yang telah disusun oleh masing-masing pemangku JF</p>

5.2.8 PEMBELAJARAN ALAM TERBUKA (*OUTBOND*)

5.2.8.1 DESKRIPSI

Pembelajaran alam terbuka (*outbond*) adalah pembelajaran melalui simulasi yang diarahkan agar Pemangku JF mampu: (a) menunjukkan potensi dalam membangun semangat kebersamaan memaknai kebajikan dan

keberhasilan bagi diri dan orang lain, dan (b) memaknai pentingnya peran kerjasama, sinergi dan keberhasilan bersama. Pembelajaran alam terbuka juga merupakan suatu program pembelajaran di alam terbuka yang berdasar pada prinsip *experiential learning* (belajar melalui pengalaman langsung) yang disajikan dalam bentuk permainan, simulasi, diskusi dan petualangan sebagai media penyampaian. Jadi pada program *outbound* pemangku JF secara aktif dilibatkan dalam seluruh kegiatan yang dilakukan untuk dapat segera mendapat umpan balik tentang dampak dari kegiatan yang dilakukan, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai bahan pengembangan diri pemangku JF dimasa mendatang. Metode *outbound* memungkinkan pemangku JF dalam aktivitasnya melakukan sentuhan-sentuhan fisik dengan latar alam yang terbuka sehingga diharapkan melahirkan kemampuan dan watak serta visi kepemimpinan yang mengandung nilai-nilai kejujuran, keterbukaan, toleransi, kepekaan yang mendalam, kecerdasan serta rasa kebersamaan dalam membangun hubungan antar manusia yang serasi dan dinamis. Tujuan pelatihan melalui jalur pembelajaran alam terbuka (*outbond*) ini adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan hubungan kerjasama, solid, sinergi, dan kekompakan tim atau kelompok
2. Membentuk kerjasama tim untuk mencapai tujuan bersama
3. Meningkatkan kemampuan komunikasi, kepemimpinan, konsentrasi, kreativitas, *strategy planning*, analisis, dan kepercayaan diri

5.2.8.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Output yang dihasilkan dari pembelajaran alam terbuka (*outbond*) adalah surat keterangan telah mengikuti pembelajaran alam terbuka (*outbond*) dari unit/lembaga penyelenggara dan dokumen laporan pelaksanaan pelatihan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur. Selain itu pemangku JF diharapkan mampu menunjukkan potensi dalam membangun semangat kebersamaan, memaknai kebajikan dan keberhasilan bagi diri dan orang lain. Selain itu juga dapat memaknai pentingnya peran kerjasama, sinergi, dan keberhasilan bersama. Sehingga pemangku JF menjadi pribadi yang berkembang sesuai dengan nilai-nilai dan tuntutan bidang kerja.

5.2.8.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan yang diperlukan yaitu dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF dan kelender penyelenggaraan pembelajaran alam terbuka (*outbond*) dari unit/lembaga penyelenggara.

5.2.8.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan adalah permainan sebagai bentuk penyampaian. Selain itu dikombinasikan dengan simulasi dan diskusi.

5.2.8.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Prosedur/mekanisme pelaksanaan program pembelajaran alam terbuka (*outbond*) dilakukan seperti mekanisme pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional melalui jalur pelatihan klasikal.

5.2.8.6 PELAKSANA/PENANGGUNG JAWAB

Pelaksana/penanggungjawab pada pelatihan melalui pembelajaran alam terbuka, sama dengan pelaksana pada pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional melalui jalur pelatihan klasikal.

5.2.8.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Panduan dan formulir sama dengan yang digunakan pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional melalui jalur pelatihan klasikal.

5.2.8.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Jadwal waktu pelaksanaan pembelajaran alam terbuka (*outbond*) sama dengan pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional melalui bentuk pelatihan klasikal.

Tabel 5.14 Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Pembelajaran Alam Terbuka (*outbond*)

A. DESKRIPSI
Pembelajaran alam terbuka (<i>outbond</i>) adalah suatu program pembelajaran di alam terbuka yang berdasar pada prinsip <i>experiential learning</i> (belajar melalui pengalaman langsung) yang disajikan dalam bentuk permainan, simulasi, diskusi dan petualangan sebagai media penyampaian.
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
<ol style="list-style-type: none">1. Surat keterangan telah mengikuti pembelajaran alam terbuka (<i>outbond</i>) dari unit/lembaga penyelenggara2. Dokumen laporan pelaksanaan pelatihan dari pemangku JF dan unit pengelola SDM Aparatur3. Pemangku JF diharapkan mampu menunjukkan potensi dalam membangun semangat kebersamaan, memaknai kebajikan dan keberhasilan bagi diri dan orang lain4. Pemangku JF dapat memaknai pentingnya peran kerjasama, sinergi, dan keberhasilan bersama. Sehingga pemangku JF menjadi pribadi yang berkembang sesuai dengan nilai-nilai dan tuntutan bidang kerja

C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Bahan yang diperlukan yaitu dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF dan kelender penyelenggaraan pembelajaran alam terbuka (<i>outbond</i>) dari unit/lembaga penyelenggara
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan adalah permainan sebagai bentuk penyampaian. Selain itu dikombinasikan dengan simulasi dan diskusi
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahapan Persiapan <ol style="list-style-type: none"> a. Prosedur/mekanisme tahapan monitoring sama dengan mekanisme jalur pelatihan klasikal 2. Tahapan Pelaksanaan <ol style="list-style-type: none"> a. Prosedur/mekanisme tahapan pelaksanaan sama dengan mekanisme jalur pelatihan klasikal 3. Tahapan Monitoring <ol style="list-style-type: none"> a. Prosedur/mekanisme tahapan monitoring sama dengan mekanisme jalur pelatihan klasikal 4. Tahapan Pelaporan <ol style="list-style-type: none"> a. Prosedur/mekanisme tahapan pelaporan sama dengan mekanisme jalur pelatihan klasikal
F. PELAKSANA
Sama dengan pelaksana pada bentuk pelatihan klasikal
G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
Sama dengan poin-poin dalam instrumen pelatihan klasikal
H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
Sama dengan jangka waktu pelaksanaan bentuk pelatihan klasikal

5.2.9 KOMUNITAS BELAJAR (*COMMUNITY PRACTICES/NETWORKING*)

5.2.9.1 DESKRIPSI

Komunitas belajar adalah suatu perkumpulan beberapa pemangku JF yang sama yang memiliki tujuan saling menguntungkan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan sikap pemangku JF sehingga mendorong terjadinya proses pembelajaran. Suatu komunitas belajar sebaiknya terdiri dari pemangku JF dari berbagai tingkat jabatan, agar dapat memperkaya pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang akan dibagi.

5.2.9.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Output yang dihasilkan dari komunitas belajar adalah sebagai berikut:

1. Dokumen catatan hasil diskusi per topik yang dibahas.
2. Dokumen laporan pelaksanaan komunitas belajar per kelompok
3. Adanya pengembangan karakter pemangku JF disesuaikan dengan nilai-nilai dan tuntutan bidang kerja

5.2.9.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan yang diperlukan sama dengan bahan yang diperlukan pada program belajar mandiri (*self development*).

5.2.9.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan sama dengan metode pada program belajar mandiri (*self development*).

5.2.9.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Prosedur/mekanisme pelaksanaan program komunitas sama dengan mekanisme pada pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional melalui program belajar mandiri (*self development*).

5.2.9.6 PELAKSANA/PENANGGUNG JAWAB

Pelaksana/penanggung jawab pada program komunitas belajar sama dengan pelaksana pada program belajar mandiri (*self development*).

5.2.9.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Panduan dan formulir sama dengan yang digunakan pada program belajar mandiri (*self development*).

5.2.9.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Jadwal waktu pelaksanaan komunitas belajar dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah disusun oleh masing-masing komunitas pada tahun berjalan.

Tabel 5.15 Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Komunitas Belajar (*Community of Practices/Networking*)

A. DESKRIPSI
Suatu perkumpulan beberapa pemangku JF yang sama yang memiliki tujuan saling menguntungkan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan sikap pemangku JF sehingga mendorong terjadinya proses pembelajaran.
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
Dokumen catatan hasil diskusi per topik yang dibahas dan dokumen laporan pelaksanaan komunitas belajar (<i>community of practices</i>) per kelompok

C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Sama dengan bahan yang diperlukan program belajar mandiri (<i>self development</i>)
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Sama dengan metode pada program belajar mandiri (<i>self development</i>).
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
Sama dengan prosedur/mekanisme pelaksanaan pada program belajar mandiri (<i>self development</i>)
F. PELAKSANA
Sama dengan pelaksana pada program belajar mandiri (<i>self development</i>)
G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
Sama dengan poin-poin dalam instrumen program belajar mandiri (<i>self development</i>)
H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
Dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah disusun oleh masing-masing komunitas pada tahun berjalan

5.2.10 DETASERING (*SECONDMENT*)

5.2.10.1 DESKRIPSI

Detasering (*secondment*) adalah penugasan/penempatan pemangku JF pada suatu tempat untuk jangka waktu tertentu.

5.2.10.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Output yang dihasilkan dari detasering adalah sebagai berikut:

1. Dokumen laporan pelaksanaan tugas di unit kerja dimana pemangku JF ditempatkan
2. Adanya pengalaman dan peningkatan kompetensi pemangku JF dalam menangani tantangan pada unit kerja baru tersebut

5.2.10.3 BAHAN YANG PERLUKAN

Bahan utama yang diperlukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui detasering adalah dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF. Selain itu juga diperlukan dokumen MoU antara unit kerja pemangku JF dengan unit kerja/organisasi dimana pemangku JF ditempatkan.

5.2.10.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan dalam mengembangkan kompetensi teknis JF melalui program detasering adalah sama dengan program pengembangan kompetensi teknis JF melalui jalur pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta, yaitu *on the job training*.

5.2.10.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Prosedur/mekanisme pelaksanaan detasering dilakukan seperti mekanisme program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.

5.2.10.6 PELAKSANA/PENANGGUNGJAWAB

Pelaksana yang bertanggung jawab pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui detasering dibedakan berdasarkan tahapan mekanismenya. Unit kerja dimana pemangku JF ditempatkan menjadi pelaksana pada tahapan pelaksanaan. Sementara itu, *leading unit* pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan adalah unit pengelola SDM Aparatur. Jadi hal-hal yang bersifat substantif merupakan tanggung jawab unit kerja, sementara itu, hal-hal yang bersifat administratif merupakan tanggung jawab unit pengelola SDM Aparatur instansi.

5.2.10.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Sama dengan panduan dan formulir yang digunakan pada pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional melalui bentuk pelatihan klasikal.

5.2.10.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui detasering dilakukan sesuai dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis pada tahun berjalan.

Tabel 5.16 Rangkuman Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Melalui Detasering/*Secondment*)

A. DESKRIPSI
Detasering (<i>Secondment</i>) adalah penugasan/penempatan pemangku JF pada suatu tempat untuk jangka waktu tertentu.
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
<ol style="list-style-type: none">1. Dokumen laporan pelaksanaan tugas di unit kerja dimana pemangku JF ditempatkan2. Adanya pengalaman dan peningkatan kompetensi pemangku JF dalam menangani tantangan pada unit kerja baru tersebut

C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Teknis JF dan dokumen MoU antara unit kerja pemangku JF dengan unit kerja dimana pemangku JF ditempatkan
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan adalah <i>on the job training</i>
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
Prosedur/mekanisme pelaksanaan sama seperti mekanisme program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.
F. PELAKSANA
Pelaksana yang bertanggung jawab pada pelaksanaan terkait hal-hal yang substantif adalah Unit kerja dimana pemangku JF ditempatkan. Sedangkan <i>leading unit</i> pada pelaksanaan terkait hal-hal yang administratif yaitu pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan adalah unit pengelola SDM Aparatur Instansi
G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
Sama dengan pelaksanaan bentuk pelatihan klasikal
H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
Disesuaikan dengan dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi teknis.

5.3 SIMULASI *LEARNING JOURNEY* JF

Dari jalur-jalur pelatihan klasikal maupun non klasikal sebagaimana telah diuraikan tersebut, pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF lebih ditekankan pada jalur-jalur pelatihan nonklasikal dengan bobot yang lebih besar yaitu sekitar 70% dibandingkan dengan pelatihan klasikal sehingga kebutuhan pengembangan kompetensi dengan ketentuan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun dapat terpenuhi. Adapun gambaran simulasi pengembangan kompetensi teknis JF dapat dilihat melalui *Learning Journey* sebagai berikut:

Tabel 5.17 *Learning Journey* Pengembangan Kompetensi Teknis Widyaiswara Pertama

Jabatan	Jalur Pelatihan		Sumber/Bahan/ Teknik Pelatihan	Minimal Jumlah JP/ Tahun
	Klasikal	Non Klasikal		
Widyaiswara Pertama		(1) Belajar Mandiri	<i>On line</i> (Buku/artikel, <i>Videon podcast/ learning portals</i>)	2 JP
		(2) <i>E-Learning</i> Penulisan Karya Tulis Ilmiah	<i>On line</i> (<i>Interactive E- learning/ Virtual Class</i>)	3 JP
	(3) Pelatihan teknis Pembelajaran Interaktif		<i>Off line</i> (ceramah)	4 JP
	(4) Bimbingan Teknis Penyusunan Bahan Ajar		<i>Off line</i> (<i>teleconference</i>)	4 JP
		(5) Bimbingan di tempat kerja (Detasering/ Magang/ Praktik kerja)	<i>Off line</i> (Penugasan sebagai Koordinator Kegiatan Diklat/ Penugasan ke Unit kerja lain)	20 JP
		(6) Coaching dan Mentoring	<i>Offline</i> (Penugasan dengan bimbingan dari JF senior di instansi atau pihak eksternal instansi sebagai <i>coach</i>)	2 JP
		(7) Komunitas Belajar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Off line</i> (komunitas JF di Instansi) ▪ <i>Online</i> (Komunitas belajar melalui Wiki atau blog) 	2 JP
Jumlah	29%	71%		37 JP

Catatan: Konversi pengembangan kompetensi teknis melalui jalur-jalur pelatihan klasikal dan non klasikal mengacu pada Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018

Berdasarkan tabel 5.17 tersebut dapat diketahui bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF lebih ditekankan pada jalur-jalur pelatihan yaitu **Pertama**, belajar mandiri merupakan jalur pelatihan non klasikal yang dapat

dilakukan dengan memanfaatkan sumber/bahan belajar secara online melalui buku, *videon podcast* atau *learning portals*. Jalur pelatihan ini sangat diutamakan bagi setiap JF agar mereka mampu mengembangkan dirinya secara mandiri sesuai dengan substansi bidang kepakaran yang diinginkan. **Kedua**, e-learning merupakan jalur pelatihan non klasikal yang dilakukan secara *online* melalui *interactive e-learning* atau *virtual class*. Jalur pelatihan ini sangat ditekankan bagi setiap JF karena sistem pembelajaran dalam jaringan ini mampu memperluas kesempatan pemenuhan hak pengembangan kompetensi teknis bagi setiap JF. **Ketiga**, pelatihan teknis dan **keempat**, Bimbingan Teknis merupakan contoh jalur pelatihan klasikal yang dapat dilakukan untuk pengembangan kompetensi teknis JF secara *offline* melalui pembelajaran dalam kelas (ceramah dan *teleconference*). Jalur pelatihan klasikal ini tidak terlalu ditekankan bagi pengembangan kompetensi teknis JF karena jalur pelatihan ini biasanya membutuhkan anggaran yang lebih besar. **Kelima**, Bimbingan di tempat kerja (Detasaring/Magang/Praktik kerja) merupakan jalur pelatihan non klasikal yang dilakukan secara *off line* melalui penugasan bagi setiap pemangku JF seperti sebagai koordinator kegiatan unit yang belum pernah ditugaskan sebelumnya atau penugasan ke unit kerja lain. Jalur pelatihan ini sangat ditekankan sebagai bentuk pengembangan teknis JF karena pemangku JF dapat memperoleh pengetahuan dan pengalaman baru dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan kepadanya. **Keenam**, *coaching* dan *mentoring* merupakan jalur pelatihan non klasikal yang dilakukan secara *off line* melalui penugasan bagi setiap pemangku JF baik oleh JF senior di Instansinya maupun pihak eksternal instansi sebagai *coach*. Jalur pelatihan ini sangat ditekankan sebagai bentuk pengembangan teknis JF karena pemangku JF dapat memperoleh pengetahuan dan pengalaman baru dari pembimbingan langsung yang diberikan oleh *coach* yang telah berpengalaman. Dan **ketujuh**, komunitas belajar (*community of practices*) merupakan jalur pelatihan non klasikal yang dapat dilakukan baik secara *off line* melalui komunitas JF di Instansinya maupun secara *online* dengan bergabung dengan komunitas profesional di wiki atau blog. Jalur pelatihan ini sangat ditekankan dalam pengembangan kompetensi teknis JF tidak hanya secara individual tetapi juga organisasional karena setiap pemangku JF dalam kelompok tersebut dapat saling berbagi pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman. Dengan adanya *learning journey* pengembangan kompetensi teknis JF yang menekankan pada jalur-jalur pelatihan non klasikal maka pengembangan kompetensi teknis JF setiap tahunnya dapat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan perencanaan pengembangan.

5.4 POSISI HASIL KAJIAN TERHADAP PERLAN 10/2018 PADA TAHAPAN PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

Berikut ini rangkuman pengembangan yang dihasilkan pada kajian ini dan posisi kajian ini terhadap PerLAN 10/2018.

Tabel 5.18 Posisi Hasil Kajian terhadap PerLAN 10/2018 pada Tahapan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF

No	Tahapan	Posisi terhadap PerLAN 10/2018	Keterangan
1	Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JD	Pengembangan prosedur dan monitoring pelaksanaan, serta simulasi <i>learning journey</i> JF	<ul style="list-style-type: none"> Semua bentuk pelatihan baik klasikal dan non klasikal dijelaskan secara rinci prosedur pelaksanaannya. Tersedia rancangan formulir monitoring untuk membantu unit pengelola SDM Aparatur dalam mengawasi kedisiplinan Pemangku JF dalam mengikuti program pengembangan kompetensi teknis Simulasi <i>learning journey</i> JF dengan mempertimbangkan efektifitas, efisiensi, dan pemenuhan 20 JP per tahun untuk masing-masing Pemangku JF.

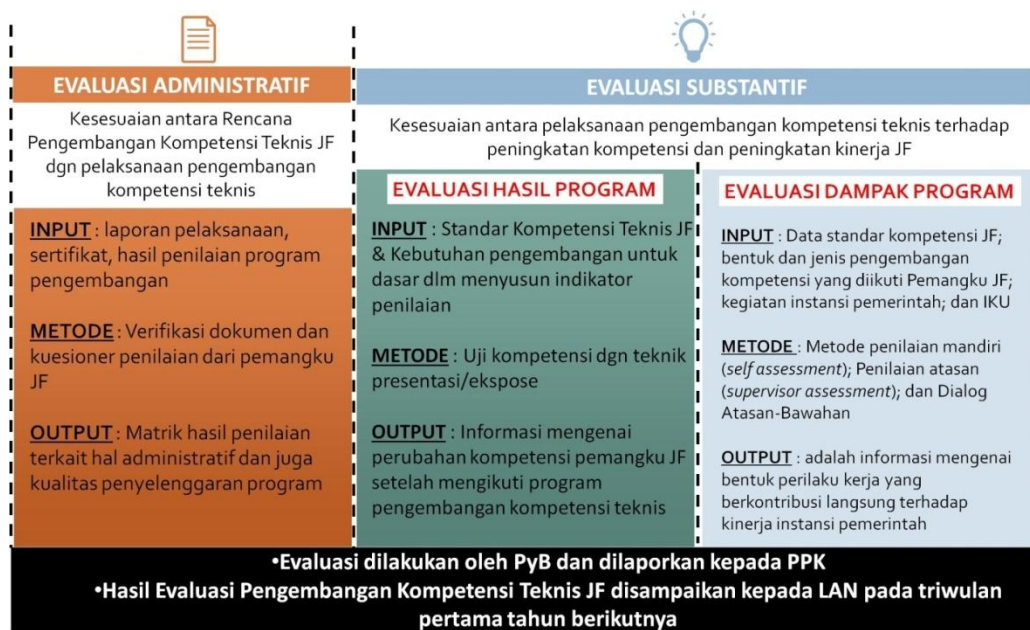
Tahap evaluasi merupakan bagian terakhir dari siklus pengembangan kompetensi teknis JF. Falsafah dari evaluasi adalah membandingkan antara perencanaan yang dilakukan di awal kegiatan dengan pelaksanaan di tahap berikutnya. Tujuan dari perbandingan ini adalah untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan, atau bisa juga dikatakan membandingkan antara harapan dan kenyataan. Banyak hal yang bisa diperoleh dari proses evaluasi, seperti menilai efisiensi program, mengukur efektivitas pelaksanaan, menghitung kuantitas output, dan menjelaskan pencapaian secara deskriptif atau naratif. Semuanya terkembali pada indikator evaluasi yang ditetapkan sehingga hasil evaluasi akan menghasilkan data dan informasi yang diinginkan.

Evaluasi pengembangan kompetensi teknis JF di tingkat Instansi Pemerintah dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi teknis JF dengan Standar Kompetensi Teknis JF dan pengembangan karier dari pemangku JF. Adapun evaluasi tersebut dilaksanakan melalui mekanisme penilaian terhadap: (1) kesesuaian antara Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF dan (2) kemanfaatan antara pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF terhadap peningkatan kompetensi dan peningkatan kinerja pemangku JF. Evaluasi tersebut dilakukan oleh PyB (Unit Pengelola SDM Aparatur) dan dilaporkan kepada PPK.

Dalam konteks kajian ini, penilaian kesesuaian antara Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF disebut sebagai evaluasi administratif. Sementara itu, penilaian kemanfaatan antara pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pemangku JF disebut sebagai evaluasi substantif. Evaluasi substantif tersebut dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu (1) evaluasi hasil program dan (2) evaluasi dampak program.

Adapun metode yang digunakan adalah Model Evaluasi Kirkpatrick sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya. Alasan penggunaan model ini daripada metoda lainnya adalah kesesuaian konsep ini dengan hasil perumusan yang dilakukan oleh tim peneliti. Selain itu, Model Evaluasi Kirkpatrick adalah metode pengukuran hasil kegiatan pengembangan kompetensi yang paling banyak dipahami dan diaplikasikan (Reio, dkk., 2017). Luasnya penggunaan model ini dikarenakan kesederhanaan konsep dan penggunaannya dibandingkan model pengukuran lainnya (Reio, dkk., 2017).

Untuk melihat gambaran umum mengenai proses evaluasi pengembangan kompetensi teknis JF di tingkat Instansi Pemerintah dapat dilihat pada gambar 6.1 di bawah ini.



Gambar 6.1. Gambaran umum Evaluasi Pengembangan Kompetensi Teknis JF di Tingkat Instansi Pemerintah

Lebih lanjut bab ini membahas secara lebih mendalam terkait prosedur/mekanisme evaluasi pengembangan kompetensi teknis JF yang mencakup ketiga jenis evaluasi yang digambarkan di atas. Selain itu, pada bagian akhir bab ini juga akan ditampilkan rangkuman pengembangan dari hasil kajian ini terhadap kebijakan PerLAN 10/2018.

6.1 EVALUASI ADMINISTRATIF PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

Dalam rangka pengembangan kompetensi perlu dilakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan pengembangan yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyempurnakan rencana pengembangan selanjutnya dan juga untuk meningkatkan kualitas pelatihan. Lebih rinci, bagian ini menjelaskan mengenai *deskripsi, output, bahan, metode, prosedur/mekanisme, pelaksana/penanggungjawab, panduan dan formulir yang digunakan dan jangka waktu pelaksanaan*.

6.1.1 DESKRIPSI

Evaluasi administratif merupakan mekanisme penilaian yang dilakukan untuk melihat kesesuaian antara rencana pengembangan kompetensi teknis JF

dengan pelaksanaannya, serta untuk mengukur kualitas penyelenggaraan program berdasarkan opini peserta. Tujuan dari evaluasi administratif ini adalah untuk menjadi bahan masukan dalam menyempurnakan rencana pengembangan kompetensi teknis JF pada tahun berikutnya.

6.1.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Output yang dihasilkan dari evaluasi administratif adalah matriks hasil penilaian terkait hal administratif dan juga kualitas penyelenggaraan program yang ditandatangani oleh PPK instansi yang bersangkutan.

6.1.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Bahan yang diperlukan untuk evaluasi administratif adalah laporan pelaksanaan pengembangan kompetensi dari pemangku JF; bukti sertifikat atau surat keterangan telah melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi, serta hasil penilaian terhadap bentuk pengembangan yang telah diikuti.

6.1.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan untuk mendapatkan hasil evaluasi administratif adalah dengan melakukan verifikasi dokumen dan kuesioner penilaian dari pemangku JF yang telah mengikuti pengembangan kompetensi teknis.

6.1.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Prosedur/mekanisme pelaksanaan evaluasi administratif pengembangan kompetensi teknis terdiri dari empat (4) tahapan, yaitu :*tahapan persiapan, tahapan pelaksanaan, dan tahapan tindak lanjut*. Untuk lebih rincinya mengenai kegiatan pada ketiga tahapan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 6.1 Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Evaluasi Administratif

Tahapan	Kegiatan
Tahap Persiapan	<ul style="list-style-type: none"> a. Unit Pengelola SDM Aparatur menyiapkan kuesioner penilaian administratif dan menyebarkannya kepada pemangku JF yang telah mengikuti pengembangan kompetensi teknis b. Pemangku JF mengisi kuesioner penilaian administratif c. Unit Pengelola SDM Aparatur menerima laporan pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dan kuesioner penilaian administratif yang telah diisi dari pemangku JF
Tahap Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> d. Unit Pengelola SDM Aparatur melakukan verifikasi terhadap laporan pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dan kuesioner penilaian administratif yang telah diisi oleh pemangku JF

	<ul style="list-style-type: none"> e. Unit Pengelola SDM Aparatur mengolah data dan menginputnya ke dalam formulir evaluasi administratif f. Unit Pengelola SDM Aparatur menyajikan hasil evaluasi administratif pengembangan kompetensi teknis dan melaporkannya kepada PPK
Tahapan Tindak Lanjut	Informasi yang diperoleh dalam evaluasi administratif pengembangan kompetensi teknis digabungkan dengan evaluasi lainnya untuk dianalisis dan diarsipkan oleh Unit Pengelola SDM Aparatur pada instansi pemerintah yang bersangkutan.

Sumber: Analisis, 2018

6.1.6 PELAKSANA/PENANGGUNGJAWAB

Pelaksana atau *leading unit* yang bertanggung jawab pada tahapan evaluasi administratif pengembangan kompetensi teknis ini adalah Unit Pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi pemerintah.

6.1.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Formulir yang digunakan pada tahapan evaluasi administratif meliputi dua aspek penilaian, yaitu:

1. Penilaian kualitas program dari peserta pelatihan

Evaluasi kualitas program ini bertujuan mengukur kepuasan peserta mengenai materi, penyelenggaraan, sarana dan kemampuan instruktur/pengajar. Adapun rancangan kuesioner yang akan digunakan untuk menilai kualitas program terdiri dari dua jenis kuesioner.

Kuesioner pertama menggunakan jenis pertanyaan tertutup dengan pendekatan kuantitatif. Kuesioner dengan jenis pertanyaan tertutup adalah kuesioner dengan pertanyaan atau pernyataan (baik negatif maupun positif) yang disertai dengan pilihan jawaban, sehingga responden hanya perlu memilih jawaban yang dianggapnya paling sesuai. Keuntungan dari jenis pertanyaan/pernyataan tertutup adalah jawaban responden bersifat standar dan dapat dibandingkan. Pada kuesioner pertama ini terdapat 4 pilihan jawaban, dimana jawaban terdiri dari angka satu (1) sampai dengan empat (4). Penjelasan dari angka tersebut adalah sebagai berikut:

1. Angka 1 (satu) berarti tidak puas;
2. angka 2 (dua) berarti kurang puas;
3. angka 3 (tiga) berarti puas; dan
4. angka 4 (empat) berarti sangat puas.

Kemudian peserta diminta membaca dan memahami pernyataan yang ada, lalu mengisi kolom angka yang telah disediakan sesuai dengan apa yang dirasakan oleh peserta.

Kuesioner kedua menggunakan jenis pertanyaan terbuka dengan pendekatan kualitatif. Jenis pertanyaan terbuka memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawabnya. Harapannya adalah responden tidak terbatas oleh pilihan jawaban sehingga memungkinkan jawaban yang mungkin tidak terakomodasi dalam pertanyaan tertutup. Data hasil kuesioner yang telah terisi tersebut kemudian dihitung menggunakan rumus pembobotan Kirkpatrick sebagai berikut:

$$\text{Bobot item ke } - 1 = \frac{\text{Total nilai jawaban dari seluruh responden untuk item ke } - 1}{\text{Nilai tertinggi pada skala pengukuran utk item ke } - 1 \times \text{jumlah responden}} \times 100\%$$

Kriteria penilaian hasil pembobotan diatas kemudian disesuaikan dengan kategori sebagai berikut:

Tabel 6.2 Kriteria Penilaian Hasil Pembobotan Kuesioner Pertama Evaluasi Administratif

Range	Interpretasi
<50%	Peserta menunjukkan reaksi yang kurang baik terhadap pelatihan
50-60%	Peserta menunjukkan reaksi yang lebih baik terhadap pelatihan
61-80%	Peserta menunjukkan reaksi positif karena menyadari mendapat masukan yang berguna selama pelatihan
81-100%	Peserta menunjukkan reaksi positif yang tinggi

(Sumber: Kirkpatrick dalam Rukmi, Novirani, Sahrul 2008)

Adapun rancangan kuesioner yang akan digunakan untuk menilai kualitas program adalah sebagai berikut :

Formulir 6.1 Kuesioner Evaluasi Kualitas Program

A. Evaluasi Kuantitatif						
Berilah jawaban yang sesuai dengan diri Anda dengan membubuhkan <i>tickmark</i> "√" pada kolom sebelah kanan dari setiap uraian evaluasi.						
No	Elemen	Pernyataan	1	2	3	4
1	Materi	Kualitas materi program diklat				
		Kesesuaian materi program diklat dengan tugas pekerjaan saya				
2	Penyelenggaraan	Kesesuaian pemberian materi dengan jadwal				
		Ketepatan waktu sesuai				

A. Evaluasi Kuantitatif

Berilah jawaban yang sesuai dengan diri Anda dengan membubuhkan *tickmark* "√" pada kolom sebelah kanan dari setiap uraian evaluasi.

No	Elemen	Pernyataan	1	2	3	4
		dengan jadwal				
3	Sarana	Ruang kelas yang nyaman dan asri				
		Suasana pembelajaran yang kondusif dan mendukung partisipasi aktif peserta				
4	Kemampuan Instruktur	Penggunakan bahasa yang tepat, baik dan benar				
		Kemampuan pengajar menyampaikan materi				

B. Evaluasi Kualitatif

Harap diisi secara singkat dan jelas

1. Apa yang paling anda sukai dan tidak sukai dari program diklat ini?

.....

2. Apakah yang harus diperbaiki dari program diklat ini?

.....

3. Apabila ada yang ingin anda sampaikan mengenai kualitas program diklat, mohon tulis di kolom ini:

.....

Terimakasih atas partisipasi Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner ini. Harap lipat kuesioner ini kemudian dikembalikan kepada Unit Pengelola SDM Aparatur

2. Penilaian terhadap kesesuaian dengan perencanaan

Untuk melihat kesesuaian dengan perencanaan, maka Unit Pengelola SDM Aparatur membandingkan dokumen rencana pengembangan kompetensi teknis dengan laporan pelaksanaan pengembangan dari pemangku JF. Kemudian hasil olahan data dari penilaian kualitas program dan hasil penilaian kesesuaian pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dengan dokumen perencanaan akan diinput pada **Formulir 6.2**.

Formulir 6.2. Formulir Evaluasi Administratif

Nama Instansi/Satuan Kerja (1) :

No	Nama Pemangku JF	Nama Jabatan, Tingkatan, & Golongan	Kompetensi Teknis yang telah dikembangkan	Bentuk Pengembangan kompetensi	Kesesuaian Rencana dan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi												Kualitas Program	Evaluasi Kualitatif
					Jenis Pengembangan		Jalur Pengembangan		Penyelenggara		Jadwal dan Waktu		Anggaran		Jam Pelajaran			
					Sesuai	Tdk	Sesuai	Tdk	Sesuai	Tdk	Sesuai	Tdk	Sesuai	Tdk	Sesuai	Tdk		
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		(8)		(9)		(10)		(11)		(12)		(13)	(14)

Tanggal.....,.....

Pejabat Pembina Kepegawaian (15)

(.....)

Petunjuk Pengisian:

- (1) Diisi dengan nama instansi/satuan kerja
- (2) Diisi dengan nomor urut
- (3) Diisi dengan nama pemangku JF yang mengikuti program pengembangan kompetensi teknis
- (4) Diisi dengan nama jabatan, tingkatan, dan golongan
- (5) Diisi dengan kompetensi teknis yang telah dikembangkan
- (6) Diisi dengan bentuk (jenis dan jalur) pengembangan kompetensi teknis yang diikuti
- (7) Diisi dengan kesesuaian jenis pengembangan
- (8) Diisi dengan kesesuaian jalur pengembangan
- (9) Diisi dengan kesesuaian penyelenggara
- (10) Diisi dengan kesesuaian jadwal dan waktu
- (11) Diisi dengan kesesuaian anggaran
- (12) Diisi dengan kesesuaian jam pelajaran
- (13) Diisi dengan hasil penilaian evaluasi kualitas program (kuantitatif)
- (14) Diisi dengan hasil penilaian evaluasi kualitas program (kualitatif)
- (15) Diisi dengan nama dan tanda tangan PPK

Catatan: Formulir di atas hanya sebagai contoh, instansi dapat melakukan penyesuaian atau pengembangan berdasarkan kebutuhan instansi dalam melakukan evaluasi administratif. Adapun contoh formulir yang telah diisi dapat dilihat sebagai berikut:

Contoh Pengisian Formulir 6.2. Formulir Evaluasi Administratif

Nama Instansi/Satuan kerja (1) : PKP2A I LAN

No	Nama Pemangku JF	Nama Jabatan, Tingkatan, & Golongan	Kompetensi Teknis yang telah dikembangkan	Bentuk Pengembangan kompetensi	Kesesuaian Rencana dan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi												Kualitas Program	Evaluasi Kualitatif
					Jenis Pengembangan		Jalur Pengembangan		Penyelenggara		Jadwal dan Waktu		Anggaran		Jam Pelajaran			
					Sesuai	Tdk	Sesuai	Tdk	Sesuai	Tdk	Sesuai	Tdk	Sesuai	Tdk	Sesuai	Tdk		
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		(8)		(9)		(10)		(11)		(12)		(13)	(14)
1	Yunni Susanty	Widyaiswara Pertama, IIIb	Kompetensi teknis pengelolaan pembelajaran	Pelatihan teknis (Training of Fasilitator/TOF)	√		√		√		√		√		√		93	Masih ada WI yang datang terlambat, dan koneksi internet yang sering mati

Tanggal 30 April 2018
Pejabat Pembina Kepegawaian (15)

(Kepala Pusat)

5.1.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Pemangku JF yang telah mengikuti pengembangan kompetensi teknis menyerahkan laporan pelaksanaan dan kuesioner yang telah diisi paling lambat dua (2) minggu setelah program pengembangan selesai dilaksanakan.

Tabel 6.3 Rangkuman Prosedur/Mekanisme Evaluasi Administratif

A. DESKRIPSI
Mekanisme penilaian yang dilakukan untuk melihat kesesuaian antara rencana pengembangan kompetensi teknis JF dengan pelaksanaannya, serta untuk mengukur kualitas penyelenggaraan program berdasarkan opini peserta.
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
Matriks hasil penilaian terkait hal administratif dan juga kualitas penyelenggaraan program yang ditandatangani oleh PPK instansi yang bersangkutan
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Laporan pelaksanaan pengembangan kompetensi dari pemangku JF; bukti sertifikat atau surat keterangan telah melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi, serta hasil penilaian terhadap program pengembangan yang telah diikuti.
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan adalah verifikasi dokumen dan kuesioner penilaian dari pemangku JF yang telah mengikuti pengembangan kompetensi teknis
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
1. Tahapan Persiapan <ul style="list-style-type: none">a. Unit Pengelola SDM Aparatur menyiapkan kuesioner penilaian administratif dan menyebarkannya kepada pemangku JF yang telah mengikuti pengembangan kompetensi teknisb. Pemangku JF mengisi kuesioner penilaian administratifc. Unit Pengelola SDM Aparatur menerima laporan pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dan kuesioner penilaian administratif yang telah diisi oleh pemangku JF 2. Tahapan Pelaksanaan <ul style="list-style-type: none">a. Unit Pengelola SDM Aparatur melakukan verifikasi terhadap laporan pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dan kuesioner penilaian administratif yang telah diisi oleh pemangku JFb. Unit Pengelola SDM Aparatur mengolah data dan menginputnya ke dalam formulir evaluasi administratif

<p>c. Unit Pengelola SDM Aparatur menyajikan hasil evaluasi administratif pengembangan kompetensi teknis dan melaporkannya kepada PPK</p> <p>3. Tahapan Tindak Lanjut Informasi yang diperoleh dalam evaluasi administratif pengembangan kompetensi teknis disatukan dengan evaluasi lainnya untuk dianalisis dan diarsipkan oleh Unit Pengelola SDM Aparatur pada instansi pemerintah yang bersangkutan.</p>
F. PELAKSANA
Unit Pengelola SDM Aparatur pada masing-masing instansi pemerintah
G. POINTERS DALAM INSTRUMENT
<p>Poin-poin dalam instrumen tahapan evaluasi administratif adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kualitas program dari peserta pelatihan • Penilaian terhadap kesesuaian dengan perencanaan
H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN
Paling lambat dua (2) minggu setelah selesai program pengembangan

6.2 EVALUASI HASIL PROGRAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

Tahap berikutnya dari proses evaluasi pengembangan kompetensi teknis JF adalah mengevaluasi hasil program pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kompetensi pemangku JF. Secara detail, bagian ini akan mendeskripsikan secara berurutan mulai dari *deskripsi, output, bahan, metode, prosedur/mekanisme, pelaksana/penanggungjawab, panduan dan formulir yang digunakan, dan jangka waktu pelaksanaan*.

6.2.1 DESKRIPSI

Evaluasi hasil program merupakan konsep evaluasi terhadap program pengembangan kompetensi dengan tujuan untuk mengukur dan menilai peningkatan kompetensi teknis yang berhasil dicapai oleh pemangku JF yang mengikuti program pengembangan kompetensi teknis tersebut. Dengan demikian, evaluasi hasil program merupakan evaluasi terhadap kompetensi teknis (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) pemangku JF setelah mengikuti program pengembangan kompetensi. Jenis evaluasi ini berkaitan dengan kemampuan peserta sebelum mengikuti dan setelah mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi teknis. Program pengembangan kompetensi teknis dikatakan berhasil ketika kompetensi teknis pemangku JF mengalami perbaikan/peningkatan setelah mengikuti program pengembangan kompetensi.

6.2.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Keluaran atau output dari evaluasi tahap ketiga ini adalah informasi mengenai perubahan kompetensi pemangku JF setelah mengikuti program pengembangan kompetensi teknis.

6.2.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Dalam melakukan evaluasi hasil program ini bahan yang diperlukan diantaranya adalah dokumen standar kompetensi teknis jabatan fungsional dan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis JF. Dokumen ini menyediakan data dan informasi terkait jenis dan indikator kompetensi apa yang harus ditingkatkan dari seorang pemangku JF. Jenis dan indikator kompetensi tersebut menjadi dasar dalam menyusun indikator form penilaian kompetensi pemangku JF.

6.2.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Metode yang digunakan untuk mengukur dan menilai perubahan kompetensi teknis pemangku JF setelah mengikuti program pengembangan kompetensi adalah metode uji kompetensi dengan menggunakan teknik presentasi/ekspose. Teknik presentasi/ekspose termasuk dalam metode *assignment* dalam uji kompetensi. Teknik ini dipilih karena jenis kompetensi yang akan dilihat perkembangan dan perbaikannya adalah jenis kompetensi teknis. Teknik presentasi/ekspose dapat menunjukkan pengetahuan dan keterampilan teknis yang telah diperoleh pemangku JF selama program pengembangan kompetensi.

Teknik ekspose dilakukan oleh pemangku JF dengan cara memaparkan pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan sewaktu mengikuti program pengembangan kompetensi dalam suatu *grup meeting*. Selain itu, pemangku JF juga dapat memaparkan contoh dan kasus yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama program pengembangan kompetensi tersebut. Pertemuan (*grup meeting*) tersebut dapat dihadiri oleh atasan, bawahan, rekan kerja pemangku JF dan perwakilan Unit Pengelola SDM Aparatur. Selain untuk mendapatkan penilaian terhadap kompetensi pemangku JF, pertemuan tersebut juga dapat dijadikan sebagai *sharing knowledge* bagi pegawai yang lain.

6.2.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Proses pelaksanaan evaluasi hasil kerja melalui teknik presentasi/ekspose terdiri dari 3 tahapan yaitu: *tahap persiapan*, *tahap pelaksanaan*, dan *tahapan tindak lanjut*. Penjelasan lebih rinci mengenai ketiga tahapan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6.4. Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Evaluasi Hasil Program

Tahapan	Kegiatan
Tahap Persiapan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unit Pengelola SDM Aparatur menetapkan jadwal kegiatan evaluasi hasil program JF; 2. Unit Pengelola SDM Aparatur menyiapkan teknis operasional kegiatan ekspose/presentasi (undangan, ruangan, sarana prasarana, konsumsi, dst) 3. Pemangku JF menyiapkan bahan presentasi/ekspose; 4. Unit Pengelola SDM Aparatur Aparatur menyiapkan form penilaian kompetensi pemangku JF.
Tahap Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemangku JF memaparkan pengetahuan, keterampilan, kasus atau contoh yang didapatkan sewaktu mengikuti program pengembangan kompetensi; 2. Audiens mengisi form penilaian kompetensi pemangku JF yang telah disiapkan; 3. Unit Pengelola SDM Aparatur mengumpulkan form penilaian kompetensi pemangku JF yang telah diisi oleh audiens; 4. Unit Pengelola SDM Aparatur Aparatur menginput dan mengolah data dari form penilaian kompetensi tersebut; 5. Unit Pengelola SDM Aparatur menyajikan hasil evaluasi hasil program pengembangan kompetensi yang diterima pemangku JF.
Tahapan Tindak Lanjut	Informasi yang diperoleh dalam evaluasi hasil program pengembangan kompetensi teknis JF disatukan dengan evaluasi lainnya untuk dianalisis dan diarsipkan oleh Unit Pengelola SDM Aparatur pada instansi pemerintah yang bersangkutan.

Sumber: Analisis, 2018

6.2.6 PELAKSANA/PENANGGUNGJAWAB

Adapun *leading unit* yang bertanggung jawab pada tahap evaluasi hasil program pengembangan kompetensi adalah Unit yang memiliki fungsi pengelolaan SDM pada instansi Kementerian, Lembaga atau Pemerintah Daerah. Pihak lain yang terlibat dalam evaluasi hasil program pengembangan kompetensi pemangku JF adalah atasan, bawahan dan rekan kerja pemangku JF.

6.2.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Pada prinsipnya, formulir penilaian kompetensi pemangku JF untuk evaluasi hasil program pengembangan kompetensi teknis harus meliputi beberapa aspek diantaranya:

1. Jenis program pengembangan kompetensi yang diikuti;
2. Jenis, deskripsi, level dan kriteria kompetensi yang dikembangkan melalui program pengembangan kompetensi;
3. Penilaian terhadap kompetensi yang dimiliki pemangku JF setelah mengikuti program pengembangan kompetensi;

Adapun rancangan formulir penilaian kompetensi pemangku JF baik yang akan diisi audiens dalam kegiatan presentasi/ekspose dapat menyesuaikan dengan Formulir berikut:

Formulir 6.3. Formulir Penilaian Kompetensi Pemangku JF

Jabatan penilai (1):
 Nama JF (2):
 Jabatan JF (3):
 Unit Kerja (4):

Program Pengembangan Kompetensi	Jenis / level / Deskripsi kompetensi	Indikator kompetensi / kriteria penilaian	Penilaian Kompetensi										
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(5)	(6)	(7)	(8)										

....., Tanggal (9)
 Pejabat penilai (10)

(.....)

Petunjuk Pengisian :

- (1) Diisi dengan nama jabatan pegawai yang melakukan penilaian, dapat berupa atasan, bawahan atau rekan kerja pemangku JF yang dinilai
- (2) Diisi nama pemangku JF yang dinilai
- (3) Diisi jabatan pemangku JF yang dinilai
- (4) Diisi dengan unit kerja dari pemangku JF yang dinilai
- (5) Diisi dengan program pengembangan kompetensi yang diikuti oleh pemangku JF yang dinilai
- (6) Diisi dengan jenis, level dan deskripsi kompetensi yang akan ditingkatkan oleh pemangku JF yang dinilai
- (7) Diisi dengan indikator kompetensi pada level kompetensi yang ditetapkan untuk dicapai melalui program pengembangan kompetensi. Bila JF tersebut belum memiliki standar kompetensi, maka kriteria penilaian dapat disusun untuk mengetahui sejauhmana pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperoleh pemangku JF dari program pengembangan kompetensi. Contoh kriteria penilaian dapat mengacu pada uraian berikut:
 - Pemangku JF mampu menunjukkan/menjelaskan pengetahuan yang diperoleh dalam program pengembangan kompetensi;
 - Pemangku JF mampu menunjukkan keterampilan yang diperoleh dalam program pengembangan kompetensi;
 - Pemangku JF mampu menunjukkan sikap perilaku sesuai dengan hasil yang diperoleh dalam program pengembangan kompetensi;
- (8) Diisi posisi penilaian pemangku JF terhadap kompetensinya, nilai semakin ke kanan semakin kompeten, namun semakin ke kiri semakin tidak kompeten.
- (9) Diisi dengan tanggal pelaksanaan penilaian/ekspose.
- (10) Diisi tanda tangan pejabat yang melakukan penilaian.

Catatan : Formulir di atas hanya sebagai contoh, instansi dapat melakukan penyesuaian atau pengembangan berdasarkan kebutuhan instansi dalam melakukan evaluasi hasil program pengembangan kompetensi teknis pemangku JF.

Selain formulir penilaian kompetensi pemangku JF yang diisi oleh masing masing pejabat penilai, Unit Pengelola SDM Aparatur juga sebaiknya menyiapkan formulir rekapitulasi nilai kompetensi pemangku JF hasil pengumpulan data dari setiap pejabat penilai. Rancangan formulirnya adalah sebagai berikut :

Formulir 6.4. Formulir Rekapitulasi Penilaian Kompetensi Pemangku JF

Nama JF (1):
 Jabatan JF (2):
 Unit Kerja (3):

No.	Identitas Pejabat Penilai	Penilaian Indikator Kompetensi				
		Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Indikator 4	Dst.
(4)	(5)	(6)				
Total (7)						
Rata rata (8)						
Nilai akhir kompetensi (9)						

....., Tanggal (10)

Pejabat pengelolaan SDM (11)

(.....)

Petunjuk Pengisian :

- (1) Diisi dengan nama pemangku JF yang dinilai
- (2) Diisi dengan jabatan pemangku JF yang dinilai
- (3) Diisi dengan unit kerja dari pemangku JF yang dinilai
- (4) Diisi dengan nomor urut formulir Penilaian Kompetensi Pemangku JF yang telah diisi oleh pejabat penilai
- (5) Diisi dengan identitas pejabat penilai
- (6) Diisi dengan nilai setiap indikator yang telah diisi oleh setiap pejabat penilai
- (7) Diisi dengan nilai total setiap indikator yang telah diisi oleh seluruh pejabat penilai
- (8) Diisi dengan rata rata nilai setiap indikator dari nilai yang diisi oleh seluruh pejabat penilai
- (9) Diisi dengan hasil perhitungan nilai akhir kompetensi pemangku JF yang dinilai
- (10) Diisi dengan tanggal pelaksanaan rekapitulasi penilaian kompetensi pemangku JF.
- (11) Diisi tanda tangan pejabat pengelolaan SDM sebagai pihak yang melakukan rekapitulasi penilaian pemangku JF.

Catatan :Formulir di atas hanya sebagai contoh, instansi dapat melakukan penyesuaian atau pengembangan berdasarkan kebutuhan instansi dalam melakukan evaluasi hasil program pengembangan kompetensi teknis pemangku JF.Adapun contoh formulir yang telah diisi dapat dilihat sebagai berikut:

Contoh Pengisian Formulir 6.3. Formulir Penilaian Kompetensi Pemangku JF(yang telah Memiliki Standar Kompetensi)

Jabatan penilai : Kepala Bidang Diklat
 Nama JF : Yunni Susanti
 Jabatan JF : Widyaiswara Pertama
 Unit Kerja : Bidang Diklat Aparatur

Program Pengembangan Kompetensi	Jenis / level / Deskripsi kompetensi	Indikator kompetensi / kriteria penilaian	Penilaian Kompetensi									
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(5)	(6)	(7)	(8)									
Pelatihan klasikal melalui Training of Fasilitator	Pengelolaan Pembelajaran Level 2 Mampu menerapkan bahan-bahan materi pembelajaran sesuai jenjang jabatannya dan masih memerlukan bimbingan, meliputi: perancangan dan perencanaan pembelajaran (RBPMD/RP), penyusunan bahan pembelajaran, metode pembelajaran, evaluasi pembelajaran, pendekatan pembelajaran orang dewasa serta media pembelajaran berbasis teknologi informasi	1. Mampu menentukan perancangan dan perencanaan pembelajaran (RBPMD/RP) pada program pengembangan kompetensi ASN, minimal pada pelatihan tingkat dasar, meliputi Pelatihan Dasar CPNS, pelatihan pembentukan Jabatan Fungsional dan pelatihan teknis lainnya yang setara;							√			
		2. Mampu menerapkan bahan pembelajaran (bahan ajar, bahan tayang dan bahan peraga, pembuatan soal), minimal pada pelatihan tingkat dasar, meliputi Pelatihan Dasar CPNS, pelatihan								√		

Program Pengembangan Kompetensi	Jenis / level / Deskripsi kompetensi	Indikator kompetensi / kriteria penilaian	Penilaian Kompetensi										
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(5)	(6)	(7)	(8)										
		pembentukan Jabatan Fungsional dan pelatihan teknis lainnya yang setara;											
		3. Mampu menerapkan metode pembelajaran (menjelaskan, menerapkan, mengevaluasi, dan mengembangkan), minimal pada pelatihan tingkat dasar, meliputi Pelatihan Dasar CPNS, pelatihan pembentukan Jabatan Fungsional dan pelatihan teknis lainnya yang setara ;									√		

Sumedang, Juli 2018

(Kepala Bidang Diklat)

Contoh Pengisian Formulir 6.3. Formulir Penilaian Kompetensi Pemangku JF (yang Belum Memiliki Standar Kompetensi)

Jabatan penilai : Kepala Bidang Diklat
 Nama JF : Yunni Susanti
 Jabatan JF : Widyaiswara Pertama
 Unit Kerja : Bidang Diklat Aparatur

Program Pengembangan Kompetensi	Jenis / level / Deskripsi kompetensi	Indikator kompetensi / kriteria penilaian	Penilaian Kompetensi										
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(5)	(6)	(7)	(8)										
Pelatihan klasikal melalui <i>Training of Fasilitator</i>	Penerapan metode pembelajaran interaktif	Pemangku JF mampu menjelaskan beberapa metode pembelajaran interaktif yang dapat digunakan dalam diklat								√			
		Pemangku JF mampu mempraktekkan beberapa metode pembelajaran interaktif yang dapat digunakan dalam diklat									√		
		Pemangku JF mampu untuk menyusun rancangan metode pembelajaran interaktif yang tepat untuk satu jenis diklat									√		

Sumedang, Juli 2018

(Kepala Bidang Diklat)

Contoh Pengisian Formulir 6.4. Formulir Rekapitulasi Penilaian Kompetensi Pemangku JF

Nama JF : Yunni Susanti
 Jabatan JF : Widyaiswara Pertama
 Unit Kerja : Bidang Diklat PKP2A I LAN

No.	Identitas Pejabat Penilai	Penilaian Indikator Kompetensi		
		Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3
(4)	(5)	(6)		
1.	Kepala Bidang Diklat	7	8	8
2.	Kasubbag Umum Kepegawaian	8	8	8
3.	Widyaiswara Madya	7	7	7
Total (7)		22	23	23
Rata rata (8)		7.3	7.7	7.7
Nilai akhir kompetensi (9)		7,6		

Sumedang, Juli 2018

(Kasubbag Umum Kepegawaian)

6.2.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Adapun pelaksanaan kegiatan evaluasi hasil program pengembangan kompetensi teknis pemangku JF dapat dilakukan paling lambat satu bulan setelah pelaksanaan program pengembangan kompetensi teknis.

Tabel 6.5 Rangkuman Tahap Evaluasi Hasil Program Pengembangan Kompetensi

A. DESKRIPSI
Evaluasi hasil program merupakan evaluasi terhadap kompetensi (pengetahuan, keterampilan, sikap) teknis pemangku JF setelah mengikuti program pengembangan kompetensi.
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
Informasi mengenai perubahan kompetensi pemangku JF setelah mengikuti program pengembangan kompetensi.
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Dokumen standar kompetensi teknis jabatan fungsional dan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis JF
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode yang digunakan untuk mengukur dan menilai perubahan kompetensi teknis pemangku JF setelah mengikuti program pengembangan kompetensi adalah metode uji kompetensi dengan menggunakan teknik presentasi/ekspose.
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
1. Tahap persiapan : <ul style="list-style-type: none">a. Unit Pengelola SDM Aparatur menetapkan jadwal kegiatan evaluasi hasil program JF;b. Unit Pengelola SDM Aparatur menyiapkan teknis operasional kegiatan ekspose/presentasi (undangan, ruangan, sarana prasarana, konsumsi, dst)c. Pemangku JF menyiapkan bahan presentasi/ekspose;d. Unit Pengelola SDM Aparatur menyiapkan form penilaian kompetensi pemangku JF.
2. Tahap pelaksanaan : <ul style="list-style-type: none">a. Pemangku JF memaparkan pengetahuan, keterampilan, kasus atau contoh yang didapatkan sewaktu mengikuti program pengembangan kompetensi;b. Audiens mengisi form penilaian kompetensi pemangku JF yang telah disiapkan;

<ul style="list-style-type: none"> c. Unit Pengelola SDM Aparatur mengumpulkan form penilaian kompetensi pemangku JF yang telah diisi oleh audiens; d. Unit Pengelola SDM Aparatur menginput dan mengolah data dari form penilaian kompetensi tersebut; e. Unit Pengelola SDM Aparatur menyajikan hasil evaluasi hasil program pengembangan kompetensi yang diterima pemangku JF. <p>3. Tahap tindak lanjut :</p> <p>Informasi yang diperoleh dalam evaluasi hasil program pengembangan kompetensi teknis JF disatukan dengan evaluasi lainnya untuk dianalisis dan diarsipkan oleh Unit Pengelola SDM Aparatur pada instansi pemerintah yang bersangkutan.</p>
<p>F. PELAKSANA</p> <p><i>Leading unit</i> yang bertanggung jawab pada tahap evaluasi hasil program pengembangan kompetensi ini adalah unit yang memiliki fungsi pengelolaan SDM pada instansi Kementerian, Lembaga atau Pemerintah Daerah. Pihak lain yang terlibat dalam evaluasi hasil program pengembangan kompetensi pemangku JF adalah atasan, bawahan dan rekan kerja pemangku JF.</p>
<p>G. POINTERS DALAM INSTRUMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Jenis program pengembangan kompetensi yang diikuti; 2. Jenis, deskripsi, level dan kriteria kompetensi yang dikembangkan melalui program pengembangan kompetensi; 3. Penilaian terhadap kompetensi yang dimiliki pemangku JF setelah mengikuti program pengembangan kompetensi;
<p>H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN</p> <p>Pelaksanaan kegiatan evaluasi hasil program pengembangan kompetensi teknis pemangku JF dapat dilakukan paling lambat satu bulan setelah pelaksanaan program pengembangan kompetensi teknis.</p>

6.3 EVALUASI DAMPAK PROGRAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

Tahap ketiga dari proses evaluasi pengembangan kompetensi teknis JF adalah mengevaluasi dampak atau kemanfaatan program pengembangan kompetensi teknis JF pada tingkat individual dan instansi pemerintah. Pengukuran ini didasarkan kepada konsep bahwa pengembangan kompetensi yang baik, tidak hanya berhenti pada kompetensi yang disimpan secara pribadi, tapi kompetensi yang diwujudkan dalam perilaku nyata di tempat kerja, lebih jauh lagi adalah perilaku kerja yang berkontribusi pada kinerja instansi pemerintah. Evaluasi dampak menggunakan dasar konsep Model Evaluasi Kirkpatrick,

khususnya gabungan antara tingkat empat dan lima. Secara detail, bagian ini akan mendeskripsikan secara berurutan mulai dari *deskripsi, output, bahan, metode, prosedur/mekanisme, pelaksana/penanggungjawab, panduan dan formulir yang digunakan dan jangka waktu pelaksanaan*.

6.3.1 DESKRIPSI

Pada prinsipnya evaluasi dampak program pengembangan kompetensi adalah mengidentifikasi perilaku kerja yang muncul sebagai hasil dari program pengembangan kompetensi teknis JF, lalu membandingkan perilaku kerja Pemangku JF tersebut dengan kinerja instansi pemerintah, dalam bentuk pencapaian IKU instansi pemerintah dan/atau kegiatan instansi pemerintah. Perilaku kerja yang dimaksudkan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh Pemangku JF yang bertujuan untuk melaksanakan tugas jabatan, maupun dalam melaksanakan perannya sebagai PNS di dalam lingkungan kerjanya. Kompetensi teknis JF adalah – seperti yang dijelaskan pada Bab 2 – adalah standar kompetensi untuk JF yang diatur dalam Peraturan Menteri yang melaksanakan urusan pendayagunaan aparatur negara. Perilaku kerja yang sesuai dengan standar kompetensi JF bisa dilihat secara eksplisit dalam dokumen standar kompetensi dalam bentuk indikator perilaku, atau ditafsirkan sesuai konteks. Kinerja yang dimaksudkan – sesuai dengan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Pada peraturan tersebut, kegiatan didefinisikan sebagai bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa satuan kerja pada kementerian negara/lembaga atau unit kerja pada SKPD sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau semua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (input) untuk menghasilkan keluaran (output) dalam bentuk barang/jasa. Masih pada peraturan yang sama, IKU didefinisikan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan merupakan ikhtisar hasil berbagai program dan kegiatan sebagai penjabaran tugas dan fungsi organisasi. Adapun yang dikategorikan sebagai kegiatan yang dijadikan tolok ukur evaluasi dampak adalah kegiatan yang dibiayai dari APBN, APBD, ataupun sumber pendanaan sah lainnya yang berkaitan langsung dengan pencapaian IKU, tugas-fungsi instansi pemerintah, maupun tujuan resmi lain yang bersifat kolektif untuk instansi pemerintah yang bersangkutan.

6.3.2 OUTPUT YANG DIHASILKAN

Keluaran atau output dari evaluasi dampak adalah informasi mengenai bentuk perilaku kerja yang berkontribusi langsung terhadap kinerja instansi pemerintah, dalam bentuk pencapaian IKU instansi pemerintah dan/atau kegiatan

instansi pemerintah. Selain dalam bentuk pernyataan perilaku kerja, akan dideskripsikan pula bukti (*evidence*) dari kontribusi yang diberikan terhadap kinerja instansi pemerintah.

6.3.3 BAHAN YANG DIPERLUKAN

Evaluasi dampak program pengembangan kompetensi menggunakan tiga metode analisis secara berjenjang, yakni *self assesement* oleh Pemangku JF, *supervisor assessment* (penilaian atasan), dan dialog atasan-bawahan. Analisis dengan metode *self assesement* didasarkan kepada data utama mengenai standar kompetensi JF beserta indikator perilakunya yang dibandingkan dengan perilaku kerja Pemangku JF. Data tambahan lainnya adalah keterangan mengenai nama, jenis kegiatan pengembangan kompetensi, dan nama/judul kompetensi yang dikembangkan. Data tambahan ini bisa diperoleh dari hasil evaluasi program. Unit analisis data adalah per individu dan per nama kompetensi yang dikembangkan dalam kegiatan pengembangan kompetensi teknis JF.

Adapun metode *supervisor assessment* menggunakan data berupa hasil *self assesement* berikut bukti (*evidence*) yang disertakan. Selain itu, atasan bisa memanfaatkan data primer dan data sekunder tambahan sebagai alat untuk memverifikasi hasil metode *self assesement* sehingga diperoleh output yang sah dan berdasar. Data primer yang diperlukan, seperti: (1) Wawancara dengan Pemangku JF yang bersangkutan, rekan kerja Pemangku JF, klien/pihak eksternal yang berhubungan langsung dengan perilaku kerja Pemangku JF; (2) Observasi terhadap perilaku kerja Pemangku JF; dan (3) Kuesioner tertentu yang sengaja didesain untuk menilai secara terukur bentuk perilaku kerja dan kontribusinya terhadap kinerja instansi pemerintah. Ketiga bentuk data primer ini bisa dikumpulkan secara langsung maupun melalui bantuan komputer/internet. Data sekunder yang bisa digunakan, antara lain: standar kompetensi JF, dokumen IKU, rencana kegiatan tahunan, laporan kegiatan, hasil pencapaian IKU, DUPAK Pemangku JF, dan dokumen perencanaan sampai dengan evaluasi pengembangan kompetensi teknis yang telah disusun sebelumnya. Sedangkan metode dialog atasan-bawahan tidak membutuhkan data mentah secara spesifik, akan tetapi lebih kepada menggunakan data yang sudah dikumpulkan dari metode *self assesement* dan *supervisor assessment* sebelumnya.

6.3.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Evaluasi dampak program pengembangan kompetensi menggunakan tiga metode, yakni metode penilaian mandiri (*self assessment*), penilaian atasan (*supervisor assessment*) dan dialog atasan-bawahan. Penjelasan konseptual mengenai keduanya sudah diuraikan pada Bab 2 yang membahas tentang dasar teori.

Metode *self assesment* digunakan mulai dari mengidentifikasi bentuk perilaku kerja yang relevan dengan kompetensi yang dikembangkan, hambatan pengaplikasian, bentuk kontribusi terhadap kinerja organisasi, target kegiatan/IKU, dan bukti kontribusi. Untuk melihat gambaran yang lebih jelas, dapat dilihat pada Formulir 6.9. Teknis pelaksanaan *self assesment* diserahkan kepada Pemangku JF, apakah akan dilakukan sendirian atau secara kolektif. *Assessment* yang dilakukan secara berkelompok menguntungkan bagi Pemangku JF karena semakin banyak yang membantu mengingatkan perilaku kerjanya yang relevan dan juga memberikan tambahan pertimbangan terkait dengan penilaian atas suatu perilaku kerja. Melalui strategi tersebut diharapkan data yang diperoleh sebagai hasil *self assesment* akan lebih objektif dan lengkap. Namun, tentu saja pilihan antara *self assesment* individual atau kolektif juga tergantung kepada situasi dan kondisi di unit kerjanya.

Metode *supervisor assessment* dilakukan oleh atasan Pemangku JF untuk mengidentifikasi kesahihan dari data yang dihasilkan dari proses *self assesment* dan juga menambahkan kemungkinan penambahan butir perilaku kerja baru (atau sebaliknya, pengurangannya). Pelaksanaan *supervisor assessment* tidak hanya semata mengikuti data yang diberikan oleh Pemangku JF. Atasan perlu melakukan identifikasi secara terpisah dengan memanfaatkan wawasannya yang lebih luas daripada Pemangku JF dalam melihat hubungan antara perilaku kerja dengan kegiatan-kegiatan maupun IKU di dalam dan luar unitnya. Identifikasi secara terpisah juga akan meningkatkan daya analisis kritis sehingga tingkat objektivitas semakin tinggi dalam memberikan penilaian atas data *self assesment* yang diterima.

Metode dialog atasan-bawahan ini didasarkan pada konsep Dialog Bimbingan Individu (*one on one coaching*) yaitu metode komunikasi (percakapan atau diskusi) antara dua orang yaitu atasan dan Pemangku JF untuk tujuan tertentu. Prinsip dalam pelaksanaan metode dialog atasan-bawahan adalah sebagai berikut:

1. Faktual (*Fact Based*): berdasarkan data kinerja yang kredibel dan mudah dipahami baik oleh atasan maupun bawahan
2. Komunikasi partisipatif (*Participative Communication*): penyampaian pendapat dan ide secara jujur, terbuka, saling menghargai, saling mendengarkan, saling menanggapi prasangka dan berintegritas terhadap tujuan organisasi
3. Aksi (*Action Oriented*): berfokus pada rencana aksi dan komitmen untuk melaksanakan rencana aksi
4. Output yang jelas (*Targeted*): menghasilkan solusi atas masalah utama yang menjadi fokus pembahasan.

Sementara itu, tujuan metode dialog atasan-bawahan adalah untuk memvalidasi data yang diperoleh dari metode *self assessment* dan *supervisor assessment*, lalu dilanjutkan dengan membangun kesepakatan mengenai informasi hasil evaluasi dampak.

6.3.5 PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN

Proses pelaksanaan penilaian mandiri (*self assessment*), penilaian atasan (*supervisor assessment*) dan dialog atasan-bawahan dalam rangka evaluasi dampak program pengembangan kompetensi terdiri dari 3 tahapan, yaitu: *tahap persiapan*, *tahap pelaksanaan*, dan *tahapan tindak lanjut*. Penjelasan lebih rinci mengenai ketiga tahapan tersebut akan dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 6.6. Prosedur/Mekanisme Pelaksanaan Penilaian Mandiri dan Penilaian Atasan Dalam Rangka Evaluasi Dampak Program Pengembangan Kompetensi

Tahapan	Kegiatan
Tahap Persiapan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unit Pengelola SDM Aparatur mempersiapkan bahan-bahan yang dapat digunakan sebagai acuan atau standar dalam evaluasi dampak, meliputi hasil evaluasi administratif, evaluasi kualitas program, evaluasi hasil program, dan evaluasi dampak program terhadap perilaku kerja; 2. Unit Pengelola SDM Aparatur menyiapkan Formulir Isian Evaluasi Dampak (Formulir 6.5); 3. Unit Pengelola SDM Aparatur Aparatur mensosialisasikan mekanisme evaluasi dampak program pengembangan kompetensi dan cara pengisian formulirnya kepada para Pemangku JF dan atasan yang bersangkutan.
Tahap Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian Mandiri (<i>Self Assessment</i>) <ol style="list-style-type: none"> a. Pemangku JF melengkapi Formulir 6.5 pada kolom No. (5) dan (6) dengan cara menuliskan kompetensi yang telah dikembangkan dan bentuk kegiatan pengembangan kompetensi teknis JF yang sudah diikutinya; b. Pemangku JF mengidentifikasi bentuk perilaku kerja sebagai aplikasi dari setiap kompetensi teknis JF yang telah dikembangkan pada kolom No. (7). Perilaku kerja yang dituliskan bisa yang berhubungan dengan tugas jabatannya maupun perannya sebagai PNS di instansi pemerintah. Apabila tidak ada perilaku kerja yang berhasil diaplikasikan, maka kolom tersebut dikosongkan.

Tahapan	Kegiatan
	<ul style="list-style-type: none"> c. Pemangku JF mendeskripsikan dengan jelas hambatan dalam mengaplikasikan kompetensi pada perilaku kerjanya di kolom No. (8). Bentuk hambatan bisa berbagai macam, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal; d. Pemangku JF mendeskripsikan semua bentuk kontribusi perilaku kerjanya terhadap kegiatan &/ IKU instansinya pada kolom No. (9). Sebagai catatan, bisa jadi tidak semua perilaku kerja – yang telah teridentifikasi sebelumnya – berkontribusi terhadap kegiatan &/ IKU instansi dikarenakan dampaknya lebih kepada dirinya sendiri; e. Pemangku JF mengisi formulir yang sama pada kolom No. (10) dengan cara menuliskan poin kegiatan &/ IKU instansi yang menjadi target kontribusi; f. Pemangku JF mengisi formulir yang sama pada kolom No. (11) dengan cara menambahkan bukti kontribusi yang dilakukan. Bukti kontribusi diharapkan adalah sesuatu yang bersifat fisik (<i>tangible</i>) sehingga mudah dipersepsi, akan tetapi bila tidak memungkinkan bisa dengan bukti lainnya selama masih bisa dijelaskan. Nominal angka kredit juga bisa dijadikan <i>evidence</i> bila memang sesuai dengan konteks aturan pada JF yang bersangkutan; <p>2. Penilaian Atasan (<i>Supervisor Assessment</i>)</p> <p>Atasan melakukan identifikasi terpisah terkait perilaku kinerja yang berkontribusi terhadap kegiatan &/ IKU instansi dari Pemangku JF bawahannya. Metode identifikasi bisa dengan memanfaatkan data primer &/ sekunder seperti yang dijelaskan dalam sub bagian metode di atas;</p> <p>3. Dialog Atasan-Bawahan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Atasan bertemu dengan Pemangku JF bawahannya untuk membahas hasil pengisian Formulir 6.5 pada kolom No. (7-11). Atasan mengkonfirmasi dan memvalidasi kesahihan data yang telah dituliskan Pemangku JF bawahannya. Atasan boleh mengusulkan penambahan atau pengurangan data berdasarkan hasil kesepakatan dalam proses pembahasan bersama; b. Atasan boleh menambahkan catatan tertentu mengenai kualitas dan kuantitas kontribusi Pemangku

Tahapan	Kegiatan
	JF bawahannya; <i>feedback</i> dan motivasi kepada Pemangku JF; atau bentuk informasi lainnya yang dirasakan perlu. Informasi ini akan menjadi catatan dalam pengembangan kompetensi teknis JF secara keseluruhan; c. Terakhir, atasan dan Pemangku JF bawahannya membubuhkan tanda tangan, pada bagian No. (12 dan 13) sebagai tanda persetujuan atas keseluruhan proses evaluasi dampak program pengembangan kompetensi teknis JF.
Tahapan Tindak Lanjut	Informasi yang diperoleh dalam evaluasi dampak program pengembangan kompetensi teknis JF disatukan dengan evaluasi lainnya untuk dianalisis dan diarsipkan oleh Unit Pengelola SDM Aparatur pada instansi pemerintah yang bersangkutan.

Sumber: Analisis, 2018

6.3.6 PELAKSANA/PENANGGUNGJAWAB

Adapun *leading unit* yang bertanggung jawab pada tahap evaluasi pengukuran kemanfaatan program pengembangan kompetensi terhadap kinerja instansi pemerintah ini adalah unit yang memiliki fungsi pengelolaan SDM pada instansi Kementerian, Lembaga atau Pemerintah Daerah. Pelaksana lain yang terlibat utamanya adalah Pemangku JF dan atasannya, serta pegawai lain di instansi pemerintah yang diikuti dalam proses pengumpulan data.

6.3.7 PANDUAN DAN FORMULIR YANG DIGUNAKAN

Pada prinsipnya, formulir evaluasi dampak program pengembangan kompetensi teknis JF harus meliputi beberapa aspek diantaranya:

1. Nama-nama kompetensi yang telah dikembangkan dalam program pengembangan kompetensi teknis JF;
2. Perilaku kerja yang ditunjukkan oleh Pemangku JF sebagai hasil keikutsertaan dalam program pengembangan kompetensi teknis JF;
3. Bentuk kontribusi perilaku kerja terhadap kegiatan &/ IKU instansi pemerintah tempatnya bekerja; dan
4. Konfirmasi/pengesahan dari atasan Pemangku JF yang bersangkutan.

Adapun rancangan Formulir Evaluasi Dampak Program Pengembangan Kompetensi teknis JF dapat menyesuaikan dengan di bawah ini.

Formulir 6.5. Evaluasi Dampak Program Pengembangan Kompetensi

Nama Pemangku JF : (1)
 Nama JF/Golongan : (2)
 Unit Kerja/Instansi : (3)

No.	Kompetensi	Bentuk kegiatan	Aplikasi Perilaku Kerja	Hambatan Aplikasi	Bentuk kontribusi	Target Kegiatan/ IKU	Bukti kontribusi
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

Pemangku JF : _____(12)
 Atasan : _____(13)

Petunjuk Pengisian:

- (16) Diisi dengan nama Pemangku JF
- (17) Diisi dengan jabatan dan golongan Pemangku JF
- (18) Diisi dengan unit kerja dan instansi dari pemangku JF
- (19) Diisi dengan nomor urutan
- (20) Diisi dengan nama kompetensi yang telah dikembangkan dalam program pengembangan kompetensi teknis JF
- (21) Diisi dengan bentuk kegiatan pengembangan kompetensi teknis JF yang diikuti
- (22) Diisi dengan bentuk aplikasi kompetensi dalam perilaku kerja
- (23) Diisi dengan hambatan dalam mengaplikasikan kompetensi menjadi perilaku kerja
- (24) Diisi dengan bentuk kontribusi perilaku kerjanya terhadap kegiatan &/ IKU instansinya
- (25) Diisi dengan poin kegiatan &/ IKU instansi yang menjadi target kontribusi
- (26) Diisi dengan bukti kontribusi
- (27) Diisi dengan nama dan tanda tangan Pemangku JF
- (28) Diisi dengan nama dan tanda tangan Atasan Pemangku JF

Catatan: Formulir di atas hanya sebagai contoh, instansi dapat melakukan penyesuaian atau pengembangan berdasarkan kebutuhan instansi dalam melakukan Evaluasi Dampak Program Pengembangan Kompetensi teknis JF. Adapun contoh formulir yang telah diisi dapat dilihat pada di bawah ini.

Contoh Pengisian Formulir 6.5. Evaluasi Dampak Program Pengembangan Kompetensi

Nama Pemangku JF : Yunni Susanti
 Nama JF/Golongan : Widyaiswara Pertama/IIIb
 Unit Kerja/Instansi : Bidang Diklat PKP2A I LAN

No.	Kompetensi	Bentuk kegiatan	Aplikasi Perilaku Kerja	Hambatan Aplikasi	Bentuk kontribusi	Target Kegiatan/ IKU	Bukti kontribusi
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1	Kompetensi teknis pengelolaan pembelajaran	Pelatihan teknis (<i>Training of Fasilitator/TOF</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Membuat simulasi rencana pembelajaran Membuat rencana pembelajaran utk <i>in-house training</i> teknik presentasi dg PREZI Membuat rencana pembelajaran WoG pada Latsar LAN Angk 2 Thn 2018 	Fitur aplikasi prezi yang masih terbatas untuk penggunaan lisensi gratis	Membuat rencana pembelajaran dan mengajarkanny a di kelas	Latsar LAN Angk. 2 Th 2018 mrpk kegiatan APBN	Dokumen rencana pembelajaran Surat keterangan telah mengajar

Pemangku JF : ttd Yunni Susanty (12)
 Atasan : ttd Kabid Diklat (13)

6.3.8 JANGKA WAKTU PELAKSANAAN

Adapun pelaksanaan kegiatan evaluasi dampak program pengembangan kompetensi teknis JF ini maksimal dilakukan pada bulan Desember atau Januari setelah semua kegiatan pengembangan kompetensi teknis JF dan kegiatan instansi pemerintah selesai dilaksanakan, serta IKU selesai diukur. Meskipun begitu, disarankan untuk melakukan monitoring berkala terkait pengukuran dampak minimal 3 bulan setelah setiap kegiatan pengembangan kompetensi teknis JF selesai diikuti oleh Pemangku JF. Tujuannya agar terdapat waktu yang cukup bagi Pemangku JF dalam mengaplikasikan hasil kegiatan pengembangan kompetensi teknis JF menjadi bentuk perilaku kerja.

Demikian uraian mengenai tahap Evaluasi Dampak Program Pengembangan Kompetensi sebagai bagian dari sub sistem Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi, dan sistem Program Pengembangan Kompetensi teknis JF. Selanjutnya rangkuman mengenai tahap tersebut dapat dilihat pada Tabel 6.6 di bawah ini.

Tabel 6.7. Rangkuman Tahap Evaluasi Dampak Program

A. DESKRIPSI
Proses mengidentifikasi perilaku kerja yang muncul sebagai hasil dari program pengembangan kompetensi teknis JF, lalu membandingkan perilaku kerja Pemangku JF tersebut dengan kinerja instansi pemerintah.
B. OUTPUT YANG DIHASILKAN
Bentuk perilaku kerja yang berkontribusi langsung terhadap kinerja instansi pemerintah.
C. BAHAN YANG DIPERLUKAN
Data standar kompetensi JF; bentuk dan jenis pengembangan kompetensi yang diikuti Pemangku JF; kegiatan instansi pemerintah; dan IKU.
D. METODE YANG DIGUNAKAN
Metode penilaian mandiri (<i>self assessment</i>); Penilaian atasan (<i>supervisor assessment</i>); dan Dialog Atasan-Bawahan
E. PROSEDUR/MEKANISME PELAKSANAAN
1. Tahap Persiapan <ol style="list-style-type: none">Unit Pengelola SDM Aparatur menyiapkan bahan-bahan yang dapat digunakan sebagai acuan atau standar dalam evaluasi dampak, meliputi hasil evaluasi administratif, evaluasi kualitas program, evaluasi hasil program, dan evaluasi dampak program terhadap perilaku kerja;Unit Pengelola SDM Aparatur menyiapkan Formulir Isian Evaluasi Dampak (Formulir 6.5);

- c. Unit Pengelola SDM Aparatur mensosialisasikan mekanisme evaluasi dampak program pengembangan kompetensi dan cara pengisian formulirnya kepada para Pemangku JF dan atasan yang bersangkutan

2. Tahap Pelaksanaan

a. Penilaian Mandiri (Self Assessment)

- 1) Pemangku JF melengkapi Formulir 6.5 pada kolom No. (5) dan (6) dengan cara menuliskan kompetensi yang telah dikembangkan dan bentuk kegiatan pengembangan kompetensi teknis JF yang sudah diikutinya;
- 2) Pemangku JF mengidentifikasi bentuk perilaku kerja sebagai aplikasi dari setiap kompetensi teknis JF yang telah dikembangkan pada kolom No. (7). Perilaku kerja yang dituliskan dapat berupa perilaku yang berhubungan dengan tugas jabatannya maupun perannya sebagai PNS di instansi pemerintah. Apabila tidak ada perilaku kerja yang berhasil diaplikasikan, maka kolom tersebut dikosongkan.
- 3) Pemangku JF mendeskripsikan dengan jelas hambatan dalam mengaplikasikan kompetensi pada perilaku kerjanya di kolom No. (8). Bentuk hambatan bisa berbagai macam, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal;
- 4) Pemangku JF mendeskripsikan semua bentuk kontribusi perilaku kerjanya terhadap kegiatan &/ IKU instansinya pada kolom No. (9). Sebagai catatan, bisa jadi tidak semua perilaku kerja – yang telah teridentifikasi sebelumnya – berkontribusi terhadap kegiatan &/ IKU instansinya dikarenakan dampaknya lebih kepada dirinya sendiri;
- 5) Pemangku JF mengisi formulir yang sama pada kolom No. (10) dengan cara menuliskan poin kegiatan &/ IKU instansi yang menjadi target kontribusi;
- 6) Pemangku JF mengisi formulir yang sama pada kolom No. (11) dengan cara menambahkan bukti kontribusi yang dilakukan. Bukti kontribusi diharapkan adalah sesuatu yang bersifat fisik (*tangible*) sehingga mudah dipersepsi, akan tetapi bila tidak memungkinkan bisa dengan bukti lainnya selama masih bisa dijelaskan. Nominal angka kredit juga bisa dijadikan *evidence* bila memang sesuai dengan konteks aturan pada JF yang bersangkutan;

b. Penilaian Atasan (Supervisor Assessment)

Atasan melakukan identifikasi terpisah terkait perilaku kinerja yang berkontribusi terhadap kegiatan &/IKU instansi dari Pemangku JF bawahannya. Metode identifikasi bisa dengan memanfaatkan data

<p>primer dan/sekunder seperti yang dijelaskan dalam sub bagian metode di atas;</p> <p>c. Dialog Atasan-Bawahan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Atasan bertemu dengan Pemangku JF bawahannya untuk membahas hasil pengisian Formulir 6.5 pada kolom No. (7-11). Atasan mengkonfirmasi dan memvalidasi kesahihan data yang telah dituliskan Pemangku JF bawahannya. Atasan boleh mengusulkan penambahan atau pengurangan data berdasarkan hasil kesepakatan dalam proses pembahasan bersama; 2) Atasan boleh menambahkan catatan tertentu mengenai kualitas dan kuantitas kontribusi Pemangku JF bawahannya; <i>feedback</i> dan motivasi kepada Pemangku JF; atau bentuk informasi lainnya yang dirasakan perlu. Informasi ini akan menjadi catatan dalam pengembangan kompetensi teknis JF secara keseluruhan; 3) Terakhir, atasan dan Pemangku JF bawahannya membubuhkan tanda tangan, pada bagian No. (12 dan 13) sebagai tanda persetujuan atas keseluruhan proses evaluasi dampak program pengembangan kompetensi teknis JF. <p>3. Tahap Tindak Lanjut</p> <p>Informasi yang diperoleh dalam evaluasi dampak program pengembangan kompetensi teknis JF disatukan dengan evaluasi lainnya untuk dianalisis dan diarsipkan oleh Unit Pengelola SDM Aparatur pada instansi pemerintah yang bersangkutan.</p>	<p>F. PELAKSANA</p> <p>Unit yang memiliki fungsi pengelolaan SDM pada instansi Kementerian, Lembaga atau Pemerintah Daerah; Pemangku JF dan atasannya, serta pegawai lain di instansi pemerintah yang dilibatkan dalam proses pengumpulan data.</p> <p>G. POIN DALAM INSTRUMEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nama-nama kompetensi yang telah dikembangkan dalam program pengembangan kompetensi teknis JF; • Perilaku kerja yang ditunjukkan oleh Pemangku JF sebagai hasil keikutsertaan dalam program pengembangan kompetensi teknis JF; • Bentuk kontribusi perilaku kerja terhadap kegiatan &/ IKU instansi pemerintah tempatnya bekerja; dan • Konfirmasi/pengesahan dari atasan Pemangku JF yang bersangkutan. <p>H. JANGKA WAKTU PELAKSANAAN</p> <p>Desember atau Januari</p>
---	--

6.4 REKAPITULASI DAN REKOMENDASI HASIL EVALUASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

Bagian terakhir dari proses evaluasi pengembangan kompetensi teknis JF adalah membuat rangkuman atau rekapitulasi atas seluruh proses penilaian yang dibagi menjadi tiga tahapan di atas. Pada prinsipnya rekapitulasi evaluasi program pengembangan kompetensi adalah mengumpulkan hasil penilaian yang dilakukan mulai dari evaluasi administratif, hasil, sampai dengan dampak program pengembangan kompetensi teknis JF. Rekapitulasi data ini akan menjadi pelaporan akhir dari keseluruhan proses selama satu tahun anggaran dan input bagi proses perencanaan di tahun berikutnya.

Kemudian dilakukan proses penilaian terhadap setiap kegiatan pengembangan kompetensi yang telah dilakukan dalam tahun yang bersangkutan untuk kemudian menjadi rekomendasi untuk perencanaan berikutnya. Berdasarkan penilaian ini, Instansi Pemerintah, melalui unit Unit Pengelola SDM Aparatur dapat mengambil manfaat sebagai berikut. **Pertama**, mengidentifikasi karakter jenis-jenis kompetensi yang sesuai dengan bentuk kegiatan pengembangan kompetensi teknis JF. Hal ini diperlukan karena satu bentuk kegiatan pengembangan kompetensi tidak selalu bisa diaplikasikan pada semua jenis kompetensi. Misalnya kegiatan seminar, sesuai untuk pengembangan aspek pengetahuan (*knowledge*), tapi kurang sesuai digunakan untuk meningkatkan aspek keterampilan (*skill*) dari sebuah kompetensi. **Kedua**, mengidentifikasi pola pengembangan yang dominan dan sesuai untuk JF tertentu. Ada kemungkinan, sebuah bentuk kegiatan pengembangan kompetensi sesuai untuk JF tertentu. **Ketiga**, menentukan apakah sebuah kegiatan akan dilaksanakan kembali untuk pengembangan kompetensi pada tahun berikutnya. Asumsinya adalah kualitas penyelenggaraan kegiatan pengembangan kompetensi bervariasi, sehingga kegiatan pengembangan yang kualitasnya rendah tidak perlu dilanjutkan lagi pada tahun berikutnya. Asumsi lain yang digunakan adalah sebuah kegiatan pengembangan kompetensi bisa jadi cocok untuk satu jenis JF tapi tidak cocok untuk JF lainnya. Misalnya diklat penulisan di jurnal internasional sesuai untuk pengembangan kompetensi teknis JF peneliti dan dosen secara individual, tapi kurang sesuai untuk JF pranata humas dan analisis kepegawaian. Rekomendasi dilakukan dengan mengakumulasi hasil dari ketiga tahap evaluasi, selanjutnya dilakukan analisis, penilaian akhir, dan penulisan rekomendasi. Berikutnya hasil rekapitulasi evaluasi, analisis dan rekomendasi dapat disajikan dalam bentuk laporan dan disampaikan kepada LAN pada triwulan pertama tahun berikutnya.

6.5 POSISI HASIL KAJIAN TERHADAP PERLAN 10/2018 PADA TAHAPAN EVALUASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JF

Kebijakan perLAN 10/2018 pada tahap evaluasi hanya menjelaskan mengenai tujuan evaluasi, yaitu untuk melihat kesesuaian antara rencana pengembangan kompetensi dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi; dan untuk mengukur kemanfaatan antara pelaksanaan pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kompetensi dan peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu pada kajian ini dilakukan pengembangan terhadap metode evaluasinya. Untuk lebih jelas, berikut ini rangkuman pengembangan yang dihasilkan pada kajian ini pada tahapan evaluasi dan posisi kajian ini terhadap PerLAN 10/2018.

Tabel 6.8 Posisi Hasil Kajian terhadap PerLAN 10/2018 pada Tahapan Evaluasi Pengembangan Kompetensi Teknis JF

No	Tahapan	Posisi terhadap PerLAN 10/2018	Keterangan
1	Evaluasi administratif	Pengembangan pada metode evaluasi dan prosedur pelaksanaannya	<ul style="list-style-type: none"> Metode pengukuran pada evaluasi administratif tidak hanya untuk melihat kesesuaian rencana dengan pelaksanaan pengembangan, namun juga untuk mengukur kualitas penyelenggaraan program pengembangan berdasarkan opini peserta. Metode yang digunakan yaitu : <ul style="list-style-type: none"> Verifikasi dokumen untuk melihat kesesuaian rencana dan pelaksanaan Kuesioner penilaian untuk mengukur kepuasan peserta terhadap materi, penyelenggaraan, sarana, dan kemampuan pengajar. Kuesioner disusun dengan pertanyaan tertutup dan terbuka

No	Tahapan	Posisi terhadap PerLAN 10/2018	Keterangan
			<ul style="list-style-type: none"> Panduan dalam prosedur pelaksanaannya dijelaskan secara detail dan komprehensif
2	Evaluasi substantif		
	a. Evaluasi hasil program	Pengembangan pada metode evaluasi dan prosedur pelaksanaannya	<ul style="list-style-type: none"> Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur atau menilai peningkatan kompetensi teknis yang dicapai oleh Pemangku JF setelah mengikuti program pengembangan melalui metode uji kompetensi dengan teknik presentasi/ekspose. Teknik ini dipilih karena dapat menunjukkan pengetahuan dan keterampilan teknis yang telah diperoleh Pemangku JF Formulir penilaian mencakup jalur dan bentuk pengembangan, jenis kompetensi teknis dan indikator perilaku yang dikembangkan, dan skor penilaian. Tim penilai akan menilai per indikator perilaku Panduan dalam prosedur pelaksanaannya dijelaskan secara detail dan komprehensif
	b. Evaluasi dampak program	Pengembangan pada metode evaluasi dan prosedur pelaksanaannya	<ul style="list-style-type: none"> Evaluasi dampak program bertujuan untuk mengukur dampak program pengembangan terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan tiga metode analisis secara berjenjang, yaitu self assesment oleh Pemangku JF, supervisor assessment (penilaian atasan), dan dialog atasan-bawahan.

No	Tahapan	Posisi terhadap PerLAN 10/2018	Keterangan
			<ul style="list-style-type: none"> • Formulir penilaian mencakup jenis kompetensi teknis yang dikembangkan; bentuk pengembangan; aplikasi perilaku kerja pemangku JF setelah mengikuti pengembangan; hambatan dalam aplikasi; bentuk kontribusi; bentuk kontribusi terhadap kegiatan &/ IKU instansi, serta bukti kontribusinya • Panduan dalam prosedur pelaksanaannya dijelaskan secara detail dan komprehensif

7.1. KESIMPULAN

Hasil kajian ini berupa rumusan langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF sebagai rujukan bagi setiap Instansi Pemerintah dalam melakukan pengembangan kompetensi teknis JF di Instansinya. Langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF tersebut pada awalnya telah dirumuskan berdasarkan Peraturan LAN No.5 Tahun 2018, namun dikarenakan pada saat proses finalisasi kajian Peraturan LAN No.5 Tahun 2018 tersebut dicabut dan diganti dengan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018, maka terdapat penyesuaian beberapa konsep dari langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF tersebut.

Langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF meliputi tiga tahapan, yaitu penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan, pelaksanaan, dan evaluasi. Setiap tahapan tersebut memiliki rumusan tata cara dan/instrumen yang terdiri dari: definisi operasional, output, bahan, metode, prosedur/mekanisme, pelaksana/penanggungjawab, panduan dan formulir yang digunakan dan jangka waktu pelaksanaan.

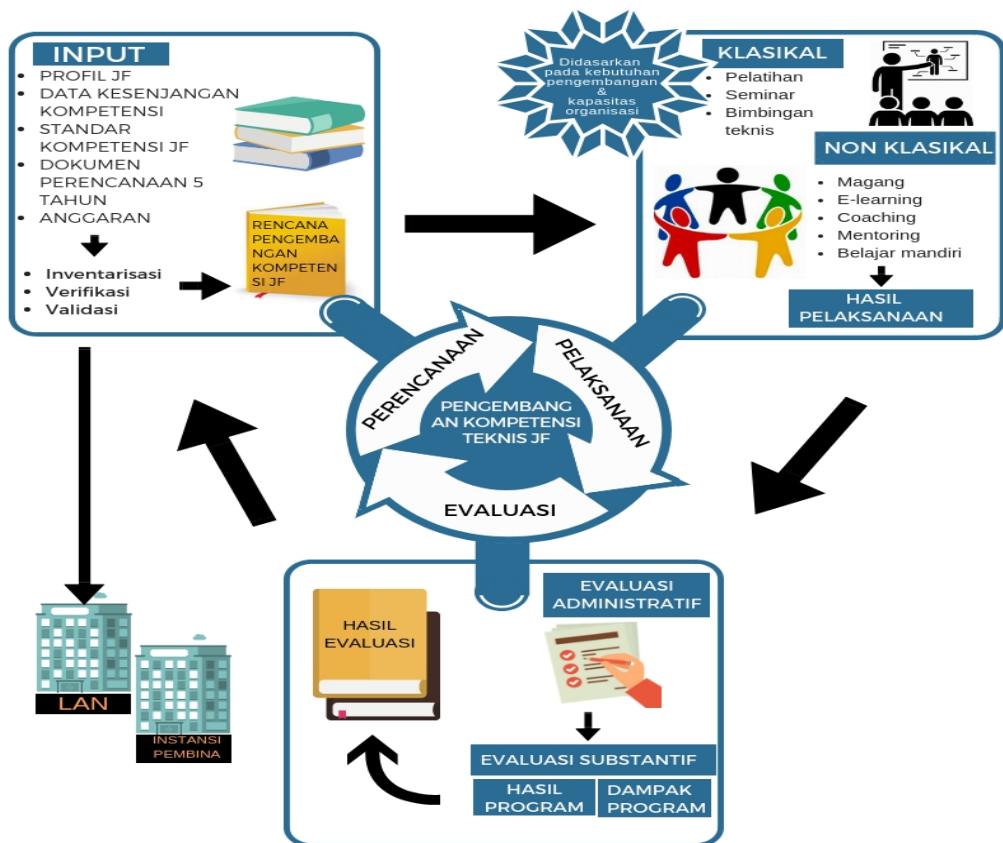
Pertama, tahap penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF bertujuan untuk menyusun dokumen rencana pengembangan kompetensi teknis JF untuk jangka waktu 1 tahun. Tahapan tersebut dilakukan melalui proses: (1) inventarisasi jenis kompetensi teknis yang perlu dikembangkan dari setiap pemangku JF, (2) verifikasi rencana pengembangan kompetensi teknis JF dan (3) validasi kebutuhan dan rencana pengembangan teknis JF. Hal yang perlu ditekankan dalam menyusun kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi teknis JF adalah perlunya masing-masing instansi menyusun sendiri standar dan kamus kompetensi teknis dari seluruh jabatan fungsional yang ada di instansinya dengan mengacu pada target-target kompetensi yang tercantum dalam peraturan kefungsionalan yang dikeluarkan oleh Instansi Pembina JF. Penyusunan Standar dan Kamus Kompetensi Teknis JF ini dipandang perlu mengingat setiap instansi memiliki kekhasan tugas dan fungsinya masing-masing, misalnya, JF Peneliti di Lembaga Administrasi Negara dan JF Peneliti di Kementerian Kehutanan tentunya memiliki tuntutan spesifikasi kompetensi yang berbeda karena objek kerjanya yang berbeda. Penyusunan Standar dan Kamus Kompetensi Teknis JF ini selanjutnya dapat menjadi salah satu *guidance* dalam pengembangan kompetensi bagi instansi

bersangkutan. Namun demikian, bila penyusunan dokumen standar dan kamus kompetensi teknis JF belum memungkinkan untuk dilakukan, maka instansi dapat merumuskan garis besar *targeting* kompetensi yang ingin dibangunnya dengan melihat dan mengacu pada peraturan kefunksionalan dari Instansi Jabatan Fungsional terkait, ketentuan Angka Kredit, dan dokumen lain yang relevan. Selain itu, standar capaian kinerja JF merupakan kombinasi antara standar capaian kinerja individu berdasarkan jenjang jabatan JF bersangkutan dan kontribusinya pada pencapaian kinerja atau IKU (Indikator Kinerja Utama) organisasi. Kombinasi keduanya dipandang penting mengingat selama ini JF sering dipandang terlalu individualis dan minim kontribusinya pada organisasi.

Kedua, tahap pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan atau sikap/perilaku yang dimiliki oleh JF sesuai dengan bidang teknis jabatan atau pemenuhan kompetensi teknis pemangku JF yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya. Tahapan tersebut dilakukan melalui pelatihan yang terdiri dari dua bentuk, yaitu: (1) pelatihan klasikal dengan paling sedikit 8 (delapan) jalur pelatihan dan (2) pelatihan nonklasikal dengan paling sedikit 10 (sepuluh) jalur pelatihan. Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF melalui *e-learning* lebih diprioritaskan dari pada jalur yang lainnya agar semakin memperluas kesempatan pemenuhan hak pengembangan kompetensi teknis bagi setiap pemangku JF.

Ketiga, tahap evaluasi pengembangan kompetensi teknis JF bertujuan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi dengan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Tahapan tersebut dilakukan melalui dua bentuk penilaian, yaitu: (1) kesesuaian antara Rencana Pengembangan Kompetensi Teknis JF dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF (evaluasi administratif) dan (2) kemanfaatan antara pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis JF terhadap peningkatan kompetensi dan peningkatan kinerja pemangku JF (evaluasi substantif). Adapun evaluasi substantif terdiri dari dua jenis yaitu (1) evaluasi hasil program dan (2) evaluasi dampak program.

Secara sederhana, gambaran umum mengenai langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF dapat dilihat pada gambar 7.1 berikut ini:



Gambar 7.1. Framework Pengembangan Kompetensi Teknis JF

7.2. SARAN

Langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF yang dihasilkan di dalam naskah akademik kajian ini diharapkan dapat memberikan penguatan terhadap Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 sehingga lebih mudah untuk diimplementasikan oleh setiap Instansi Pemerintah dalam pengembangan kompetensi teknis JF. Selain itu, langkah-langkah pengembangan kompetensi teknis JF tersebut juga perlu diintegrasikan ke dalam Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi Aparatur (SIPKA) yang saat ini masih dalam proses pengembangan oleh Pusat Pengembangan Program dan Pembinaan Diklat (P3D) LAN. Selanjutnya, setiap Instansi Pemerintah diharapkan dapat segera melaksanakan pengembangan kompetensi teknis JF sesuai Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018, kebijakan teknis dari Instansi Pembina JF dan langkah-langkah

pengembangan kompetensi teknis JF yang dihasilkan di dalam naskah akademik kajian ini. Pada tataran proyeksi masa depan, diperlukan beberapa kajian lanjutan sebagai bagian dari implementasi maupun pengembangan hasil Kajian Penyusunan Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis.

Pertama adalah kajian implementatif untuk mengidentifikasi proporsi ideal antara pelatihan klasikal dengan non-klasikal yang sesuai dalam pengembangan kompetensi teknis bagi jenis jabatan fungsional secara umum. Lebih jauh lagi, identifikasi proporsi jenis pelatihan perlu dilakukan untuk masing-masing jenis fungsional, yakni jenis JF keahlian dan JF keterampilan. Melalui kajian ini diharapkan bisa ditemukan pola pelatihan, selanjutnya pola penganggaran, dan standar kelengkapan lembaga diklat untuk mendukung pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis JF terkait.

Kedua adalah bentuk kajian implementatif untuk menguji kesesuaian Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis dengan kondisi di lapangan. Bentuk pengujian bisa dilakukan pada sampel JF keahlian dan JF keterampilan, atau mengambil salah satu jenis. Kajian implementatif selama minimal satu tahun akan memberikan gambaran empirik mengenai kesesuaian, kelebihan, dan kelemahan dari pedoman umum ini. Selanjutnya dari informasi yang diperoleh bisa disusun revisi atas Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis.

Ketiga adalah kajian evaluasi kebijakan penerapan Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis. Kajian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan tersebut semenjak ditetapkan. Model yang disarankan adalah dengan membandingkan data dan informasi sebelum kebijakan diterapkan dengan setelah penetapannya. Melalui kajian ini diharapkan akan diperoleh masukan terkait proses penyusunan kebijakan, kualitas kebijakan, dan feasibilitas kebijakan pada tataran praktis.

Keempat adalah kajian dampak kebijakan terkait Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis. Kajian ini bertujuan untuk mengetahui dampak kebijakan terhadap peningkatan kompetensi teknis para Pemangku JF di Indonesia. Melalui kajian ini diharapkan dapat dilihat gambaran tingkat pencapaian kompetensi teknis Pemangku JF dan dampaknya secara individual maupun organisasional. Model yang disarankan dalam kajian dampak ini adalah dilakukan setelah 10 tahun semenjak kebijakan ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulghani, H.M., Shaik, S.A., Khamis, N., Al-Drees, A.A., Irshad, M., Khalil, M.S., Alhaqwi, A.I., & Isnani, A. (2014). *Research Methodology Workshops Evaluation Using the Kirkpatrick's Model : Translating Theory into Practice, Medical Teacher*, 36:sup1, S24-S29, DOI: 10.3109/0142159X.2014.886012.
- Chaitra M. Hardison., et al (). *360-Degree Assessments : Are They the Right Tool for the US Military? RAND Corporation, Santa Monica, Calif.* Diakses dari https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR900/RR998/RAND_RR998.pdf
- De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015). *An Integrative Model for Competency Development in Organizations: The Flemish Case. The International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2543–2568. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.1003078>
- Faozan, Haris. 2018. *Bahan Paparan Pengembangan Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Herizayani, P., & Herniyani, T. (2013). *Competency Based Human Resources Management (CB-HRM)/Kompetensi Berbasis Manusia dengan Perkembangan Manajemen*. Jurnal SAINTIKOM, 12(3), 209–2018.
- Ikramina, F. & Gustomo, A. (2014). *Analysis of Training Evaluation Process Using Kirkpatrick's Training Evaluation Model at Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk*. Journal of Business and Management Vol. 3, No.1, p.102-111
- International Labour Organization ILO. (2006). *Guidelines for Development of Regional Model Competency Standards (RMCS)*. Bangkok: International Labour Office. Retrieved from www.ilo.org/publns
- Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. Leiden: African Studies Centre.
- James H. Mc Millan and Jessica Hearn (2008). *Student Self-Assessment: The Key to Stronger Student Motivation and Higher Achievement*. Diakses dari <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ815370.pdf>
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick J., (2013). *Kirkpatrick Four Levels: Audio Recordings Study Guide*. Kirkpatrick Partners, LLC.: Amerika Serikat.
- Leach 2012:0.139 Dalam Michael Wride (2017). *Guide to Self-Assessment. Academic Practice, University of Dublin, Trinity Collage*, diakses dari <https://www.tcd.ie/CAPSL/assets/pdf/Academic%20Practice%20Resources/Guide%20to%20Student%20Self%20Assessment.pdf>
- Lum, Alvin (2005). *Assessment Center: Simulator for Organisation Talents*. Singapore : Pacific Century Consulting Pte Ltd.,

- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather Than For "Intelligence."* American Psychologist, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Moekijat. 1981. *Evaluasi Latihan Bagi Pegawai Negeri*, Bandung: Penerbit Sinar Baru.
- Moekijat. 1981. *Evaluasi Latihan Bagi Pegawai Negeri*, Bandung: Penerbit Sinar Baru.
- Mount, Michael K., Timothy A. Judge, Steven E. Scullen, Marcia R. Sytsma, and Sarah A. Hezlett, "Trait, Rater and Level Effects in 360 Degree Performance Ratings," Personnel Psychology, Vol. 51, No. 3, 1998, pp. 557–576. Diakses dari <https://www.timothy-judge.com/Mount%20et%20al.%20PPsyche%201998.pdf>
- Nadler, Leonard. (1982). *Designing Training Programs: The Critical Events Model*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub.Co.
- Nkem P. Nonyel (2015). *Self-Assessment is Essential to Lifelong Learning*. Diakses dari <http://edtheory.blogspot.com/2015/06/self-assessment-is-essential-to.html>
- Pengertian, Permainan dan Tujuan serta Manfaat outbound*. 2015. <https://gankmetro.com/pengertian-permainan-dan-tujuan-serta-manfaat-outbound/> pada 22 Agustus 2018
- Ramadhon, S. (2016), *Penerapan Model Empat Level Kirkpatrick dalam Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Aparatur di Pusdiklat Migas*. Forum Diklat Vol. 06 No. 1 p.43-54
- Ramdhani, tegar. 2017. *On The Job Training dan Off The Job Training*. Di akses dari <https://tegarrhs150133.wordpress.com/2017/05/07/on-the-job-training-dan-off-the-job-training/> pada 21 Agustus 2018
- Reio, T. G., Rocco, T. S., Smith, D. H., & Chang, E. (2017). *A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model*. *New Horizons In Adult Education & Human Resource Development*, 29(2), 35-53. doi:10.1002/nha3.20178
- Rohn, Christine C and Sutrich, Ulrike. 2014. *Dialogue as Shared Social Space in Management and Organization dalam "Leadership Learning For The Future"* edited by Scala, Klaus dkk. http://www.sutrich.org/wp-content/uploads/2016/02/DIALOGUE-AS-SHARED-SOCIAL-SPACE-IN-MANAGEMENT-AND-ORGANIZATIONS_2014.pdf diakses pada tanggal 15 Agustus 2018
- Sejarah, Tujuan, dan Metode Pengertian Outbound*. 2013. <http://kawankurnia.blogspot.com/2013/07/belajar-pengertian-outbound-dan.html> pada 22 Agustus 2018

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Wiley.
- Susmianti dan Rachmad Arijanto. 2015. *Dialog Berbasis FACT*. Buletin Kinerja Edisi XXVI/2015. Jakarta: Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.
- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: FISIP Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Wahyuadianto, A., Amalia, S., Safitri, Y., Indraswari, R. H., Nasution, M. F. R., Muttaqin, M. A., ... Supriyadi, G. (2010). *Instrumen Assessment Pegawai*. Bandung: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara.
- Walter C. Borman. (1997). 3600 Ratings: *An Analysis of Assumptions and A Research Agenda for Evaluating Their Validity*. University of South Florida. Diakses dari <https://pdfs.semanticscholar.org/f85e/9e5ba78f3b5e26d8e1292a22a3c1f4e78078.pdf>

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
- Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara
- Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi PNS

