

LAN *Commentaries* adalah *Platform* di mana para analis kebijakan, widyaiswara, peneliti, akademisi, fungsional tertentu, dan ASN lainnya dapat mempresentasikan analisis mereka tentang berbagai isu strategis yang menarik, mulai dari ekonomi, politik/pemerintahan dalam negeri, administrasi negara, manajemen ASN hingga urusan regional. analisis yang disajikan dalam LAN *Commentaries* mewakili pandangan penulis dan bukan lembaga yang berafiliasi dengan mereka, ataupun Puslatbang PKASN LAN RI.

---

**LAN Commentaries LPC-005-ID**

28 Maret 2022

### **Kompetensi ASN: Menjadi Aparatur Sipil Negara yang Kompeten**

#### **Fifi Ariani**

Analisis Kebijakan Ahli Pertama, Puslatbang KHAN, LAN RI  
[fifiariani.sh@gmail.com](mailto:fifiariani.sh@gmail.com)

#### **Revita Rahim**

Analisis Kebijakan Ahli Pertama, Puslatbang KHAN, LAN RI  
[revitarahim@gmail.com](mailto:revitarahim@gmail.com)

#### **Rinaldi**

Analisis Kebijakan Ahli Pertama, Puslatbang KHAN, LAN RI  
[rinaldi.athal@gmail.com](mailto:rinaldi.athal@gmail.com)

### **Pendahuluan**

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting yang menentukan maju tidaknya suatu organisasi. Terlepas dari sebaik apapun sistem yang telah disusun dan apapun sarana dan prasarana yang tersedia dalam organisasi, tanpa didukung oleh keberadaan sumber daya manusia kompeten, maka berbagai kelengkapan tersebut tidak akan berarti banyak bagi keberadaan organisasi. Dengan sumber daya manusia pula, sistem sarana dan prasarana yang ada di organisasi dapat terus disempurnakan sesuai dengan perkembangan kebutuhan untuk

mempercepat penyelesaian tugas. Oleh karena itu, suatu organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.

Para ahli di bidang manajemen sumber daya manusia pada umumnya sependapat bahwa kualitas sumber daya manusia yang dapat membawa organisasi menuju keberhasilan dan kesuksesan, ditentukan oleh kompetensinya. Kompetensi merupakan karakteristik efektif sikap dan perilaku yang akan menentukan kinerja unggul dalam pekerjaan. Kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat berhasil di organisasi (Sudarmanto, 2009:46). Dalam lingkup organisasi, kompetensi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun kompetensi bukanlah aspek yang sentral dalam hal fungsi organisasi. Namun, ketika dikaitkan dengan sumber daya manusia yang berada dalam organisasi tersebut maka kompetensi adalah suatu pengejawantahan terhadap kualitas organisasi tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria dasar bagi instansi Pemerintah untuk menghasilkan kinerja yang unggul. Penentuan tingkat kompetensi diperlukan untuk mengetahui apakah tingkat kinerja yang diharapkan termasuk kategori baik atau rata-rata.

Menurut McClelland dalam Rivai (2010:299), kompetensi didefinisikan sebagai “suatu karakteristik mendasar dari seseorang yang secara langsung mempengaruhi atau memprediksikan, kinerja yang sangat baik.” Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang lebih sering para *outstanding performers* lakukan pada banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers*. Penentuan tingkat kompetensi diperlukan untuk mengetahui apakah tingkat kinerja yang diharapkan baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan menjadi dasar untuk mengevaluasi kinerja. Dalam rumusan standar kompetensi tentang kemampuan dan kinerja yang harus dicapai oleh seseorang, diantaranya meliputi: a. Apa yang diharapkan dapat dikerjakan b. Seberapa jauh kinerja yang diharapkan tersebut dapat dicapai, dan c. Bagaimana mengukur/membuktikan bahwa seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan.

Mitrani dalam Spencer dan Spencer (1993) mengatakan bahwa kompetensi sebagai *an underlying characteristics of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation* (karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya). Dari pengertian kompetensi di atas dapatlah dipahami bahwa sesungguhnya kompetensi selalu melekat pada diri seseorang karena menyangkut karakteristik seseorang dan bagaimana efektivitas seseorang dalam bekerja. Spencer menjelaskan arti penting dari peningkatan kemampuan dan pengetahuan yang mendukung efektivitas seseorang dalam bekerja berasal dari proses pendidikan dan pelatihan.

Menurut *Spencer and Spencer* dalam Surya Dharma (2003:113) Kompetensi dapat dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* merupakan karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Sebagai contoh seorang

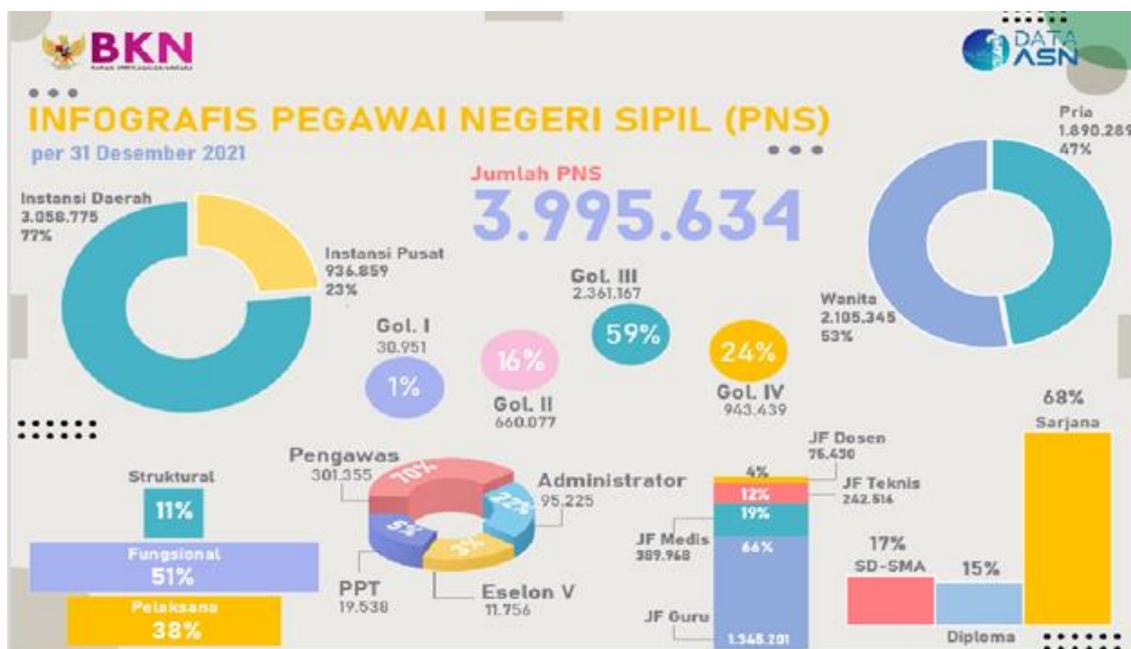


widyaiswara mempunyai tugas utama untuk mendidik dan mengajar, hal tersebut berarti merupakan tataran *threshold competencies*, namun apabila widyaiswara dapat mendidik dan mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami serta memiliki analisis yang tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal tersebut sudah termasuk kategori *differentiating competencies*.

## Pembahasan

Data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) Indonesia saat ini memiliki kurang lebih 4,5 juta pegawai negeri sipil (Renstra BKN 2020-2024). Kritik terhadap rendahnya kualitas pelayanan pegawai ASN selalu dikaitkan dengan profesionalisme. Padahal, rendahnya kualitas kerja PNS juga akibat ketidakseimbangan antara jumlah PNS dengan *stakeholder*-nya (Paath, 2018 dan Komara, 2018).

Gambar 1. Infografis Pegawai Negeri Sipil



Sumber: Buku Statistik Pegawai Negeri Sipil Desember 2021

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara per 31 Desember 2021 tersebut, jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Republik Indonesia yang berstatus aktif adalah 3.995.634 orang. Sebanyak 77% atau 3.058.775 orang merupakan PNS pada Instansi Pemerintah Daerah, sedangkan 23% atau 936.859 orang adalah PNS pada Instansi Pusat. 1% atau 30.951 orang merupakan PNS Golongan I, 16% atau 660.077 orang merupakan PNS Golongan II, 59% atau 2.361.167 orang merupakan PNS Golongan III, dan 24% atau 943.439 orang merupakan PNS Golongan IV. Berdasarkan Jenis Jabatannya, Jabatan Fungsional menjadi jenis jabatan terbanyak diantara jenis jabatan lainnya, yaitu 51% atau 2.053.115 orang, dengan rincian 1.345.201 orang JF Guru, 389.968 orang JF Medis, 242.516 orang JF Teknis, dan 75.430 orang JF Dosen. PNS pada Jabatan Struktural sebanyak 11% dengan rincian Jabatan Pengawas sebanyak 301.355 orang, Jabatan Administrator sebanyak 95.225 orang, Jabatan Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) sebanyak 19.538 orang, dan PNS Eselon V sebanyak 11.756 orang.

Sedangkan PNS dengan jabatan Pelaksana berjumlah 38% dari keseluruhan PNS. Dilihat dari jenjang pendidikan, PNS lulusan Sarjana sebanyak 68%, lulusan Diploma sebanyak 15% dan lulusan SD-SMA sebanyak 17%. Sementara berdasarkan Jenis Kelamin, jumlah PNS Pria berjumlah 1.890.289 orang atau 47% dari jumlah keseluruhan PNS, dan PNS Wanita berjumlah 2.105.345 orang atau 53% dari jumlah keseluruhan PNS di Indonesia.

Lahirnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara maka aparatur sipil negara harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan. Standar kompetensi jabatan yang harus dipenuhi meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis adalah yang pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatannya. Contoh untuk bidang jabatan yang berkaitan dengan urusan kepegawaian harus memiliki kompetensi teknis seperti kompetensi analisis jabatan, kompetensi perencanaan SDM, kompetensi manajemen SDM dan sebagainya. Untuk kompetensi teknis karena bersifat spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan maka masing-masing jabatan atau rumpun jabatan akan memiliki kompetensi-kompetensi sendiri, sebagai contoh untuk bidang IT dan manajemen tentunya akan memiliki kompetensi teknis yang berbeda dengan urusan kepegawaian. Kemudian kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan atau mengelola unit organisasi. Butir-butir kompetensi manajerial ASN yang tercantum dalam Permenpan Nomor 38 Tahun 2017 adalah integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan dan pengambilan keputusan. Dan kompetensi sosial kultural yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip yang harus dipenuhi oleh masing-masing pemangku jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatannya. Kompetensi sosial kultural berdasarkan Permenpan No. 38 Tahun 2017 adalah perekat bangsa.

Dengan adanya standar kompetensi yang jelas pada masing-masing jabatan maka akan terbangun situasi kompetisi yang kondusif pada karir ASN, hal ini tentu saja membutuhkan komitmen dan konsistensi dari organisasi serta para pimpinan dalam menggunakan hasil penilaian kompetensi, kemudian juga akan lebih memudahkan dalam pengembangan baik secara individu maupun kelompok, sehingga program-program pengembangan akan lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan, dan juga akan memudahkan dalam pengelolaan fungsi-fungsi SDM lainnya seperti perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, penempatan, promosi, dan atau mutasi, uji kompetensi, sistem informasi manajemen dan perencanaan suksesi (*talent pool*) Aparatur Sipil Negara. Sehingga para ASN dituntut untuk menjadi ASN yang kompeten, dan para ASN harus terus mengembangkan kompetensinya setidaknya dapat memenuhi standar kompetensi yang disyaratkan oleh jabatannya.



Gambar 2. *Talent Management Box*

<b>KINERJA</b>	<b>DI ATAS EKSPETKASI</b>	<b>4</b> Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	<b>7</b> Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	<b>9</b> Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi
	<b>SESUAI EKSPETKASI</b>	<b>2</b> Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	<b>5</b> Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	<b>8</b> Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi
	<b>DI BAWAH EKSPETKASI</b>	<b>1</b> Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	<b>3</b> Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	<b>6</b> Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi
		<b>RENDAH</b>	<b>MENENGAH</b>	<b>TINGGI</b>
		<b>POTENSIAL</b>		

Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020

Dari Gambar 2 di atas dapat dilihat bahwa *Talent Management Box* (Kotak Manajemen Talenta) merupakan bagan yang terdiri dari 9 (sembilan) kategori yang menunjukkan tingkatan potensi dan kinerja PNS dalam organisasi. *Talent Management / Talent Pool* adalah proses untuk mengidentifikasi pegawai yang mampu menjadi pemimpin masa depan. Proses identifikasi ini didasarkan pada dua aspek utama yaitu kompetensi dan kinerja. Aspek kompetensi diukur dari kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang perlu dimiliki oleh setiap ASN agar dapat melaksanakan tugas secara efektif. Sedangkan Aspek kinerja (*performance*) melihat dari hasil kerja yang dicapai oleh setiap ASN pada organisasi/unit kerjanya. Prinsip *talent pool* adalah menempatkan orang yang memiliki kompetensi atau potensi sedang dan atau tinggi untuk mendukung kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Idealnya organisasi memiliki sejumlah SDM yang akan dikembangkan untuk mendukung capaian kerja organisasi.

### Kesimpulan

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik merupakan cita-cita negara kesatuan Republik Indonesia. Tata kelola tersebut didasarkan pada prinsip-prinsip pendukung seperti supremasi hukum, profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi baik dalam pengelolaan kebijakan maupun pemberian layanan kepada masyarakat. Pemberian layanan kepada masyarakat dilakukan secara prima (*excellent services*) yaitu transparan, berkualitas, efisien, demokratis, dan berkeadilan.

Efektivitas kinerja aparatur dalam sistem pemerintahan yang demokratis sangat ditentukan oleh sejauh mana masyarakat memiliki akses terhadap pelayanan yang sama, tanpa memandang asal, suku, agama, ataupun aspirasi politiknya. Dalam rangka itu, sumber daya aparatur

pemerintahan yang netral dari kekuatan politik yang ada sangat diperlukan bagi tata pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance*). Untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance*) serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas tentunya perlu didukung adanya sumber daya manusia (SDM) khususnya aparatur sipil negara yang profesional, bertanggung jawab, adil, jujur dan kompeten pada bidangnya.

Dalam rangka penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pelayanan umum maka perlu didukung dengan sumber daya aparatur yang profesional dan kompeten, persoalan kompetensi aparatur memang merupakan determinan penting mengingat pundak aparatur memiliki tugas ganda, selain dituntut harus mampu memberikan layanan pada masyarakat secara adil dan transparan, juga harus mampu menunjukkan loyalitas, dedikasi dan etos kerja serta integritas yang tinggi.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aset utama organisasi yang memiliki fungsi sebagai penggerak dan penyelenggara tugas-tugas pemerintahan dalam upaya pencapaian kinerja institusi dan target-target prioritas pembangunan nasional. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan yang strategis, komprehensif dan berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi ASN.

Puslatbang PKASN LAN, Jl. Kiara Payung km. 4,7  
Bumi Perkemahan Jatinangor Sumedang, Jawa Barat  
Tel: (62-22) 7790048, 7782041 Fax. (62-22)  
7790055, 7790044 |bandung.lan.go.id

**LAN Commentaries Editors**  
Muhammad Taufan Qohar | Widyawan Pranawa

