

*Policy Paper*

# **Strategi Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**



**Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan  
Kompetensi Aparatur Sipil Negara  
Lembaga Administrasi Negara  
2022**

*Policy Paper*  
**Strategi Pengukuran Kompetensi Teknis  
Bidang Pelatihan ASN**

**Editor:**

Drs. Riyadi, M.Si.

**Reviewer:**

Dr. Tri Widodo Wahyu Utomo, SH., MA.

Dr. Agus Sudrajat, S.Sos., M.A.

Widhi Novianto, S.Sos., M.Si.

**Tim Penulis**

Masrully, S.IP

Candra Setya Nugroho, SH., MAP

Henri Prianto Sinurat, S.IP

Muhammad Afif Muttaqin, S.Sos.

Guruh Muamar Khadafi, SIP.

Zulpikar, S.Sos., MM.

Israini Miradina, SE.

Muhammad Taufan Qohar, S.IP

Dra. Marifa Ayu Kencana, MIS

Hendra Nugroho Saputro, S.AP

Sulistianingsih, S.Pd., M.E.

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

Shafiera Amalia, S.IP., MPA

Lia Rosliana, S.Psi.

RR. Esty Widyaningsih, S.Psi., M.Si.

Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd.

Utari, S.AP

Iman Arisudana, S.Sos., MA.

**Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan  
Kompetensi Aparatur Sipil Negara  
Lembaga Administrasi Negara  
2022**

*Policy Paper*

## **Strategi Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**

Penulis : Masrully, dkk.  
Editor : Drs. Riyadi, M.Si.  
Desain sampul : Masrully

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Cetakan 1, 2022

Hak Penerbitan pada:

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur  
Sipil Negara

Lembaga Administrasi Negara

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

Tel/Fax : (022) 7790048/ (022) 7790044 – 7790055

Email : [info@bandung.lan.go.id](mailto:info@bandung.lan.go.id)  
[puslatbangpkasn@gmail.com](mailto:puslatbangpkasn@gmail.com)

Web : [www.bandung.lan.go.id](http://www.bandung.lan.go.id)

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	i
DAFTAR TABEL .....	ii
DAFTAR GAMBAR .....	iii
SAMBUTAN_KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA .....	iv
KATA PENGANTAR_KEPALA PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN KOMPETENSI ASN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA .....	vi
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	viii
A. PENDAHULUAN.....	1
B. LATAR BELAKANG MASALAH.....	5
C. RUMUSAN MASALAH KEBIJAKAN.....	8
D. ALTERNATIF KEBIJAKAN .....	9
E. REKOMENDASI KEBIJAKAN .....	11
F. REKOMENDASI MODEL MEKANISME PENGUKURAN KOMPETENSI TEKNIS BIDANG PELATIHAN ASN .....	12
G. STRATEGI IMPLEMENTASI.....	46
REFERENSI.....	48

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. Matriks Perbandingan Model Mekanisme Pengukuran Kompetensi Teknis di Instansi Pemerintah .....	30
Tabel 2. Perbandingan Unsur-Unsur Mekanisme Pengukuran Kompetensi Teknis Menurut Teori dan berdasarkan Prakteknya .....	37
Tabel 3. Definisi Operasional Unsur-Unsur dalam Mekanisme Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN ....	39

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Gambaran Hasil Penilaian Sistem Merit Instansi Pemerintah tahun 2021 oleh KASN .....	2
Gambar 2.	Gambaran Umum Sertifikasi Kompetensi PBJ LKPP....	15
Gambar 3.	Jenis Bukti yang Digunakan ( <i>tools</i> ) dalam Metode Uji Kompetensi Pengelolaan Barang dan Jasa (PBJ).....	16
Gambar 4.	Tahapan Penyusunan Materi Uji Kompetensi PBJ .....	16
Gambar 5.	Variasi Unsur Asesor Kompetensi Teknis .....	18
Gambar 6.	Penilaian Kompetensi Teknis di BPOM.....	19
Gambar 7.	Proses Awal Pembentukan LSP PAK dan API di KPK....	20
Gambar 8.	Berbagai Skema Penyuluh Antikorupsi yang Dilaksanakan LSP KPK.....	21
Gambar 9.	Tahapan Sertifikasi pada LSP KPK.....	23
Gambar 10.	Proses Sertifikasi di LSP PDN Kemendagri.....	25
Gambar 11.	Bentuk Uji Kompetensi/Tools Pengukuran Kompetensi PDN .....	25
Gambar 12.	Proses Uji Kompetensi Mahasiswa Program Pendidikan Guru.....	27
Gambar 13.	Tahapan Pengembangan Soal Uji Pengetahuan dalam Uji Kompetensi Peserta Program Pendidikan Guru .....	28
Gambar 14.	Rekomendasi Model Mekanisme Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN di Lembaga Pelatihan ASN .....	45



## **SAMBUTAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

Pemerintah telah mencanangkan Visi Indonesia Emas tahun 2045 yang mencakup: 1) tingkat kesejahteraan rakyat Indonesia yang lebih baik dan merata dengan kualitas manusia yang lebih tinggi; 2) ekonomi Indonesia yang meningkat menjadi negara maju dan salah satu dari 5 kekuatan ekonomi terbesar dunia; serta 3) pemerataan yang berkeadilan di semua bidang pembangunan, dalam bingkai NKRI yang berdaulat dan demokratis. Pencapaian visi Indonesia tersebut didukung melalui empat pilar pembangunan, yaitu pembangunan manusia serta penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, pembangunan ekonomi berkelanjutan, pemerataan pembangunan, serta pemantapan ketahanan nasional dan tata kelola pemerintahan.

Untuk dapat mewujudkan visi jangka panjang tersebut, diperlukan sosok Aparatur Sipil Negara (ASN) yang kompeten, *smart*, dan berkelas dunia. Hal ini mensyaratkan adanya strategi kebijakan yang visioner dan desain program pengembangan kompetensi yang memadai dan *up to date*, serta didukung lembaga pelatihan ASN yang kapabel dan sumber daya manusia yang semakin handal.

Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga yang memiliki mandat dan wewenang untuk mengembangkan kompetensi ASN, terus berusaha meningkatkan kualitas dan standardisasi penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN. Untuk mewujudkan lembaga pelatihan ASN yang handal dengan dukungan SDM yang kompeten maka LAN melalui Puslatbang PKASN tahun 2022 melakukan analisis kebijakan terkait Strategi Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN. Kegiatan ini merupakan tindak lanjut dari kegiatan sebelumnya yaitu penyusunan kamus kompetensi bidang pelatihan ASN.

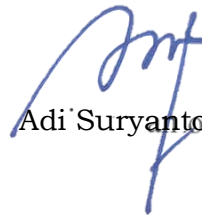
Rekomendasi kegiatan ini diharapkan dapat menjadi *input* dalam merumuskan kebijakan tentang mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Mekanisme pengukuran ini merupakan bagian penting selain kamus, perilaku kunci dan alat

ukur penilaian kompetensi dalam implementasi pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Upaya yang sedang dilakukan ini pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kualitas SDM penyelenggara pelatihan ASN.

Selanjutnya, penilaian kompetensi ini diharapkan akan memberikan gambaran tentang kondisi kompetensi yang ada pada lembaga pelatihan saat ini, sehingga dapat dirumuskan solusi terbaik untuk meningkatnya. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi diharapkan akan berdampak pada membaiknya kualitas penyelenggaraan pelatihan di Indonesia sehingga berkontribusi dalam mewujudkan ASN yang berkualitas dan berkelas dunia.

Jakarta, Desember 2022

✓ Kepala Lembaga Administrasi Negara



Adi Suryanto



**KATA PENGANTAR**  
**KEPALA PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**  
**DAN PEMETAAN KOMPETENSI ASN**  
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, kami dapat menyelesaikan penyusunan hasil analisis kebijakan yang berjudul "Strategi Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN". Analisis kebijakan ini merupakan salah satu bentuk aktivitas *analysis for policy* yang bertujuan untuk memberikan rekomendasi kebijakan terkait bagaimana mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Hasil dari kegiatan ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan kebijakan yang mengatur tentang mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Lebih lanjut, apabila kebijakan pengukuran tersebut sudah dirumuskan dan diimplementasikan, diharapkan dapat bermanfaat sebagai panduan dalam melaksanakan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN untuk berbagai keperluan dalam manajemen ASN.

Banyak pihak yang berperan dan memberikan kontribusi dalam proses penyusunan dokumen rekomendasi kebijakan ini. Untuk itu, melalui kesempatan ini kami mengucapkan terimakasih kepada Dr. Adi Suryanto, M.Si. sebagai Kepala LAN; Sekretaris Utama LAN; Deputy Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara, Deputy Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen Aparatur Sipil Negara; Deputy Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara; Deputy Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi; Kepala Pusat di Lingkungan LAN; narasumber dari kalangan akademisi dan praktisi; narasumber dari instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang menjadi lokus; serta semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu yang telah bersedia meluangkan waktu serta menyampaikan informasi, pengetahuan maupun pengalamannya untuk memperkaya hasil analisis kebijakan. Selain itu, kami sampaikan penghargaan kepada Tim Analisis Kebijakan Puslatbang PKASN yang telah berupaya keras melaksanakan analisis kebijakan ini sehingga memperoleh hasil yang diharapkan.

Kami menyadari bahwa hasil rekomendasi kebijakan ini masih jauh dari kata sempurna. Tentunya, kami mengharapkan saran dan

masukannya demi penyempurnaan rekomendasi kebijakan ini. Selain itu, kami juga berharap hasil rekomendasi kebijakan ini dapat diadopsi menjadi kebijakan publik, sehingga dapat berkontribusi dalam upaya membangun ASN Indonesia yang kompeten. Akhirnya, semoga rekomendasi kebijakan dapat bermanfaat bagi pemangku kebijakan, para pejabat di Unit Kerja Pengelolaan SDM dan Lembaga Pelatihan ASN di instansi pusat (Kementerian/Lembaga) dan instansi daerah (Pemerintah Daerah Provinsi, Kabupaten, dan Kota), serta menambah wawasan keilmuan bagi siapa saja yang membacanya. Terima kasih.

Sumedang, Desember 2022



Riyadi

## **RINGKASAN EKSEKUTIF**

Upaya peningkatan kualitas lembaga pelatihan ASN di Indonesia masih perlu terus dilakukan. Berdasarkan data hasil penjaminan mutu melalui akreditasi terhadap lembaga pelatihan ASN yang dilakukan oleh LAN (Lembaga Administrasi Negara), masih banyak lembaga pelatihan ASN yang belum terakreditasi. Diantara lembaga pelatihan ASN yang sudah terakreditasi tersebut, jumlah lembaga pelatihan ASN yang mendapatkan nilai maksimal (A) masih kurang dari 50%. LAN sebagai lembaga yang membina urusan pelatihan ASN sudah menerbitkan beberapa kebijakan dalam membangun dan mengatur kompetensi teknis bidang pelatihan ASN, salah satunya dengan menetapkan kebijakan tentang kamus kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Namun pada praktiknya, kebijakan tersebut belum bisa diimplementasikan dengan optimal karena belum adanya kebijakan operasionalisasinya.

Rumusan permasalahan kebijakan dalam *policy paper* ini adalah adanya gap kebijakan dimana belum tersedia kebijakan yang mengatur tentang bagaimana mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN, sehingga belum ada pedoman baku bagi lembaga pelatihan ASN untuk mengukur tingkat penguasaan kompetensi teknis bidang pelatihan yang dimiliki pegawai mereka. Dampaknya adalah tingkat penguasaan pegawai terhadap kompetensi teknis bidang pelatihan belum dapat terpetakan dengan baik. Hal ini juga menyebabkan tidak terpetakannya kebutuhan pengembangan kompetensi teknis pelatihan yang diperlukan oleh pegawai. Sehingga hal ini tentunya akan berdampak pada kualitas penyelenggaraan pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga pelatihan ASN. Untuk itu, perlu dilakukan analisis kebijakan berupa *analysis for policy* untuk menyusun rekomendasi kebijakan tentang mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Dokumen rekomendasi tersebut nantinya dapat digunakan oleh pengambil kebijakan sebagai bahan untuk merumuskan kebijakan yang mengatur tentang mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.

Untuk menjawab gap kebijakan tersebut, terdapat beberapa alternatif kebijakan yang bisa diambil. Alternatif pertama adalah menyusun mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Kelebihan alternatif ini adalah LAN bisa lebih fleksibel dalam merumuskan mekanisme pengukuran sesuai dengan kriteria yang dianggap ideal dan bisa dioperasionalkan. Lalu, dalam proses pengesahannya hanya melibatkan koordinasi di internal LAN, tidak

mebutuhkan koordinasi yang kompleks misalnya harus melibatkan pihak di luar LAN. Sedangkan kelemahan alternatif ini adalah jika merumuskan mekanisme tersendiri (khusus) maka akan merumuskan dari nol (awal), mulai dari unsur-unsurnya, hingga mengembangkan desain mekanismenya.

Alternatif kedua adalah menambahkan skema sertifikasi kompetensi bidang pelatihan ASN pada LSP LAN. Kelebihan alternatif ini adalah proses perumusan mekanisme sertifikasi cenderung tidak terlalu rumit. LAN hanya tinggal mengacu kepada panduan yang dikeluarkan oleh BNSP, tidak perlu merumuskan dari nol. Jika merumuskan mekanisme tersendiri (khusus) tentunya dimulai dari nol, dan membutuhkan studi dokumen atau bahkan studi lapangan terlebih dahulu. Sedangkan kelemahan alternatif ini adalah proses pengesahannya akan melibatkan pihak di luar LAN, sehingga cenderung akan membutuhkan koordinasi yang lebih kompleks. Untuk menambahkan skema sertifikasi SDM pelatihan ke LSP LAN, maka perlu dirumuskan sesuai dengan pedoman BNSP dan proses pengesahannya harus melalui pengusulan, verifikasi, hingga penetapan oleh BNSP. Dalam *policy paper* ini alternatif yang direkomendasikan adalah alternatif pertama, yaitu merumuskan kebijakan khusus tentang mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.

Mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN yang direkomendasikan terdiri dari unsur Komposisi Tim Pengukuran Kompetensi Teknis, Asesor Kompetensi Teknis, Tempat Pengukuran Kompetensi Teknis, Metode Pengukuran Kompetensi Teknis, Peserta Pengukuran Kompetensi Teknis, Tahapan Pengukuran Kompetensi Teknis, Pola Pengusulan Pengukuran Kompetensi Teknis, Keluaran hasil pengukuran kompetensi teknis. Semua unsur tersebut saling terkait dalam membentuk mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.

Mekanisme yang direkomendasikan adalah bahwa komposisi tim pengukuran kompetensi teknis terdiri dari: (a) Komite; (b) Tim Pelaksana. Tim pelaksana tersebut terdiri dari: Ketua, Asesor, dan Tim Sekretariat. Sementara itu, komposisi asesor kompetensi teknisnya terdiri dari: (1) JF Asesor SDMA; dan/atau (2) Pakar Praktisi. Metode yang digunakan adalah metode pengukuran yang menggunakan alat ukur (*tools*) yang terdiri dari: bukti kerja (portofolio), wawancara, ditambah dengan paling kurang 2 (dua) jenis alat ukur lainnya yang terdiri dari: 1 (satu) alat ukur jenis simulasi; dan 1 (satu) alat ukur jenis non simulasi.

Pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN dilakukan secara tersebar di instansi pemerintah yang bertugas dan berwenang dalam pengukuran kompetensi SDM, namun dilakukan pengawasan dalam bentuk pemberian lisensi oleh LAN sebagai lembaga pembina urusan pelatihan ASN. Tahapan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN adalah perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, *monitoring & evaluasi*, pemberian *feedback*, dan *surveilans*. Dalam proses pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN, pola pengusulan dilakukan secara *bottom-up*. Unit kerja mengidentifikasi dan mendata pegawainya yang direncanakan akan mengikuti pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN, lalu mengusulkannya kepada PPK atau melalui unit kerja yang mengelola SDM di instansi mereka. Keluaran (*output*) dari kegiatan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN adalah laporan hasil pengukuran yang memuat data tingkat penguasaan kompetensi teknis bidang pelatihan ASN, *feedback*, serta saran bentuk pengembangan kompetensi teknis bagi asesi.

Implikasi dari diterapkannya kebijakan mekanisme ini dan strategi implementasinya nantinya adalah; (1) semua lembaga pelatihan ASN harus segera menyusun standar kompetensi jabatan untuk semua pegawainya, terutama yang berkaitan langsung dengan urusan pelatihan ASN. Dalam menyusun SKJ tersebut, berpedoman kepada kamus kompetensi teknis yang sudah ditetapkan oleh LAN melalui Keputusan Kepala LAN Nomor: 152\_K.1\_PDK.01\_2022; (2) LAN merumuskan kebijakan pedoman teknis pengukuran kompetensi bidang pelatihan ASN dengan menjadikan *policy paper* ini sebagai salah satu bahan perumusan kebijakan; (3) LAN merumuskan pedoman pemberian lisensi kepada instansi pemerintah yang akan melaksanakan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN; (4) LAN menetapkan satuan kerja yang bertugas mengkoordinasikan dan melaksanakan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN; (5) Instansi pemerintah memperbanyak asesor kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Terdapat 2 (dua) strategi yang bisa dilakukan, yaitu: mendorong JF Asesor SDMA untuk mengikuti pelatihan teknis bidang pelatihan ASN; dan mendorong para pakar praktisi (JPT, JA, maupun JF) yang menguasai substansi penyelenggaraan pelatihan untuk mendapatkan pelatihan melakukan asesmen; (6) Integrasi kamus kompetensi teknis bidang pelatihan ASN ke dalam pelatihan ToC (*Training officer Course*) dan MoT (*Management of Training*) yang dilaksanakan oleh LAN; (7) Integrasi kamus kompetensi teknis bidang pelatihan ASN ke dalam mekanisme seleksi CPNS/CASN dengan cara

menjadi kamus/standar kompetensi teknis bidang pelatihan sebagai rujukan dalam menyusun instrumen seleksi.

Sementara aktor kunci untuk mengimplementasikan kebijakan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN adalah: (1) Kementerian PANRB, berperan dalam mendorong semua instansi pemerintah untuk menyusun standar kompetensi jabatan di instansi mereka. KemenPANRB juga berperan melakukan asistensi jika instansi pemerintah kesulitan dalam menyusun SKJ. (2) Lembaga Administrasi Negara, sebagai instansi pembina urusan pelatihan ASN. Sebagai pembina urusan pelatihan, LAN juga berwenang mengatur pelaksanaan uji kompetensi teknis bidang pelatihan ASN dan berperan sebagai *leading sector* dalam menyukseskan implementasi pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan; (3) Satuan kerja yang membidangi urusan pengukuran kompetensi di instansi pemerintah, di tingkat kementerian dan lembaga misalnya BPSDM, sementara di daerah provinsi adalah BKD (atau dengan sebutan lain) bisa bersama BPSDM, dan di kabupaten/kota adalah BKPSDM. Satker tersebut berperan sebagai pelaksana teknis pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.

## **A. PENDAHULUAN**

Penerapan sistem merit dalam manajemen SDM aparatur merupakan salah satu agenda penting dalam membangun pemerintahan berkelas dunia (*World Class Government*). Pada tahun 2013, sebuah survei dilakukan terhadap 24 negara di Eropa, dimana dari hasil survei tersebut disimpulkan bahwa penerapan sistem merit yang di dalamnya mencakup dasar pendidikan, kompetensi, dan kemampuan dalam manajemen sektor publik memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap berbagai indeks tata kelola pemerintahan seperti indeks persepsi korupsi, indeks pembangunan manusia, efektivitas pemerintahan, indeks kepercayaan politik, kapasitas reformasi birokrasi, dan indeks kepercayaan politik (Amalia, dkk, 2021). Di Indonesia, sistem merit sudah ditetapkan menjadi sistem yang akan diterapkan di dalam kebijakan dan manajemen ASN. Hal tersebut dinyatakan di dalam kebijakan pengelolaan ASN yaitu Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam peraturan tersebut sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi.

Implementasi manajemen ASN berbasis sistem merit sendiri masih perlu terus ditingkatkan. Karena berdasarkan data yang disampaikan Ketua KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara) pada kegiatan Anugerah Meritokrasi tahun 2021 yang dilaksanakan pada 7 Desember 2021, masih banyak instansi pemerintah yang mendapatkan hasil penilaian sistem merit dengan kategori buruk, yaitu sebanyak 168 instansi pemerintah. Namun dari tahun ke tahunnya KASN terus melakukan berbagai pembinaan untuk meningkatkan jumlah instansi yang mendapatkan nilai baik atau bahkan nilai sangat baik. Adapun gambaran perbandingan hasil penilaian KASN secara keseluruhan terhadap sistem merit di instansi pemerintah adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Gambaran Hasil Penilaian Sistem Merit Instansi Pemerintah tahun 2021 oleh KASN

*Sumber: Bahan paparan Ketua KASN, 2022*

Beberapa studi dan riset juga menunjukkan hal yang sama. Misalnya, riset yang dilakukan oleh Dwiputrianti pada tahun 2018, menemukan bahwa penerapan model kompetensi pada praktek manajemen ASN berbasis sistem merit di Indonesia masih belum dilaksanakan dengan baik. Hal tersebut dikarenakan kentalnya dominasi politik praktis di dalam manajemen ASN (Dwiputrianti, 2018).

Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi. Artinya dalam proses manajemen ASN, 3 (tiga) hal yang menjadi dasar atau pertimbangan adalah kualifikasi, kinerja, dan kompetensi, baik dalam proses pengadaan, rotasi, mutasi, pengembangan karier, pengembangan kompetensi, dan seterusnya. Artinya kompetensi adalah salah satu pilar dalam manajemen SDM berbasis merit.

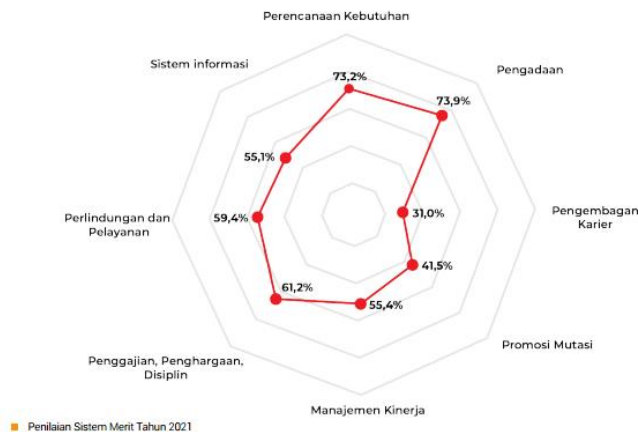
Penilaian penerapan sistem merit yang dilakukan KASN, dilakukan berdasarkan 8 (delapan) aspek, yaitu:

1. Ketersediaan perencanaan kebutuhan pegawai untuk jangka menengah 5 (lima) tahun yang disusun berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja serta diperinci menurut jumlah, jabatan, pangkat, kualifikasi dengan mempertimbangkan pegawai yang ada dan yang akan pensiun;
2. Pelaksanaan pengadaan pegawai yang transparan dan kompetitif dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai, baik yang berasal dari calon PNS, PNS dari instansi lain, dan PPPK;



3. Pengembangan karier meliputi penetapan standar kompetensi jabatan, pemetaan kompetensi, pembangunan *talent pool* dan rencana suksesi, serta peningkatan kompetensi dalam upaya mengatasi kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja;
4. Pelaksanaan promosi, mutasi dan rotasi secara objektif dan transparan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dengan mempertimbangkan pola karier dan rencana suksesi;
5. Manajemen kinerja melalui penetapan target kinerja yang terukur, evaluasi kinerja secara berkala dengan menggunakan metode yang objektif, identifikasi kesenjangan kinerja dan penyusunan strategi untuk mengatasinya serta penggunaan hasil penilaian kinerja dalam membuat keputusan terkait promosi, mutasi, dan demosi, serta pendidikan dan pelatihan;
6. Penggajian dan penghargaan yang didasarkan hasil penilaian kinerja serta penegakan disiplin dan kepatuhan pegawai terhadap kode etik dan kode perilaku pegawai ASN;
7. Perlindungan dan pelayanan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas; dan
8. Ketersediaan sistem informasi yang mendukung pelaksanaan sistem merit dalam manajemen ASN.

Kemudian, berdasarkan hasil analisis yang dilakukan KASN terhadap 8 (delapan) aspek tersebut di atas, ditemukan bahwa aspek yang paling rendah terkait penerapan sistem merit adalah aspek pengembangan karier (KASN, 2022). Untuk memperoleh nilai maksimal dalam aspek pengembangan karier PNS beberapa kriteria yang menjadi penilaian adalah penetapan standar kompetensi jabatan, pemetaan kompetensi, pembangunan *talent pool* dan rencana suksesi, serta peningkatan kompetensi dalam upaya mengatasi kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja. Semua kriteria tersebut mengarah pada kompetensi sebagai basisnya.



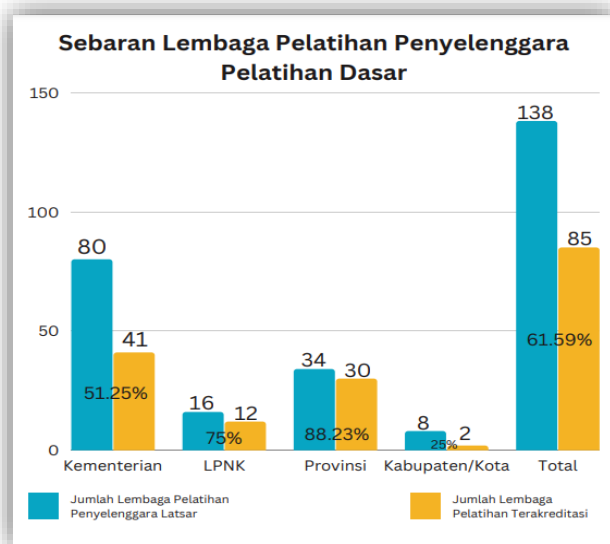
Gambar 2. Analisis Aspek Penerapan Sistem Merit Tahun 2021  
 Sumber: Laporan KASN, 2022

Penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi di Indonesia masih didominasi oleh kompetensi manajerial (Gunawan, et al., 2019) baik dari segi penerapan maupun penetapan kebijakannya. Kompetensi manajerial telah dikelola dan diprioritaskan secara sistematis di Indonesia (OECD/ADB, 2019). Namun, Indonesia belum memprioritaskan penyusunan dan penilaian kompetensi teknis (OECD/ADB, 2019). Kebijakan dan pengaturan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural sudah diatur sedemikian rupa, mulai dari standar kompetensinya, hingga pedoman pengukurannya. Standar Kompetensi Manajerial dan Kompetensi sosial kultural sudah diatur di dalam Peraturan Menteri PANRB No. 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Sementara mekanisme pengukurannya sudah diatur oleh BKN sebagai instansi pemerintah yang diberikan tugas dan kewenangan dalam mengatur tentang kompetensi manajerial dan sosial kultural melalui Peraturan BKN Nomor 26 tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Sementara itu, kebijakan yang mengatur tentang kompetensi teknis belum memadai, bahkan untuk kamus kompetensi teknis belum semuanya tersedia, karena belum semua instansi pembina menyusun dan menetapkannya, padahal kamus tersebut memiliki posisi strategis dan *starting point* dalam mengelola kompetensi teknis di Indonesia. Dalam diskusi dengan KemenPANRB RI dalam beberapa kesempatan dinyatakan bahwa pengaturan kompetensi teknis secara kebijakan diserahkan kepada instansi pembina. Artinya pengaturan kompetensi teknis bidang pelatihan ASN diserahkan kepada LAN sebagai instansi pembina urusan pemerintahan di bidang pelatihan ASN.

## **B. LATAR BELAKANG MASALAH**

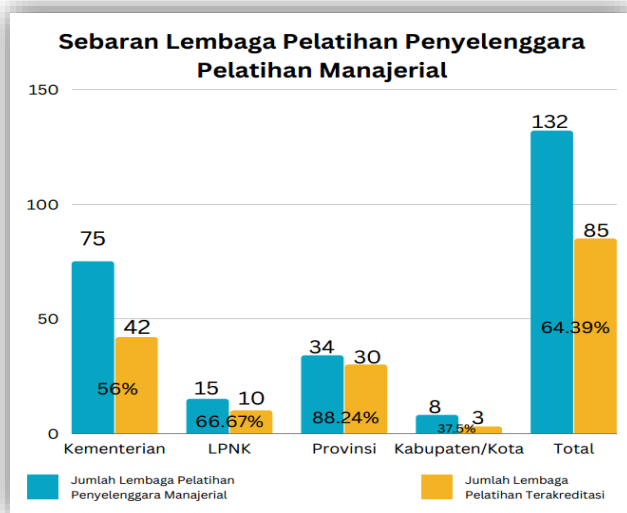
Pelatihan (*training*) memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di suatu organisasi terutama dalam membangun SDM yang kompeten. Pelatihan sangat penting bagi organisasi untuk mampu bersaing di era penuh tantangan dan perubahan dewasa ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Pelatihan pada dasarnya berpengaruh langsung kepada pegawai, tetapi pengaruh akhirnya adalah kepada organisasi (Khan, 2011). Pelatihan yang berkualitas akan meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi termasuk organisasi sektor publik. Oleh karena itu, menjadi penting untuk memastikan lembaga pelatihan ASN memiliki kualitas yang mumpuni. Penting untuk menjamin bahwa lembaga pelatihan ASN memiliki SDM yang kompeten serta perlu juga dipastikan bahwa lembaga pelatihan ASN menjadikan kompetensi sebagai salah satu dasar dalam manajemen SDM-nya. Karena kualitas lembaga pelatihan ASN akan mempengaruhi kualitas pelatihan yang diselenggarakannya.

Namun saat ini, kualitas lembaga pelatihan ASN di Indonesia masih perlu terus ditingkatkan. Salah satu rujukan yang bisa digunakan untuk mendapatkan gambaran tingkat kualitas lembaga pelatihan ASN adalah data hasil akreditasi lembaga pelatihan ASN yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lembaga yang diberikan tugas dan fungsi untuk membina lembaga pelatihan ASN dengan cara melakukan penjaminan mutu melalui proses akreditasi. Berdasarkan data LAN, masih banyak lembaga pelatihan ASN yang belum terakreditasi. Pada tahun 2019, dari 138 lembaga penyelenggara pelatihan dasar (Latsar) di tingkat Kementerian/LPNK; Provinsi dan Kabupaten/Kota, yang sudah terakreditasi baru sebanyak 85 lembaga (61.59%). Adapun rinciannya ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 3. Perbandingan Jumlah Lembaga Pelatihan ASN Penyelenggara Pelatihan Dasar yang Sudah Terakreditasi  
 Sumber : Diolah dari Irawati & Suwarno, 2020

Kemudian, dari 132 lembaga penyelenggara pelatihan manajerial di tingkat Kementerian/LPNK; Provinsi dan Kabupaten/Kota, baru sebanyak 85 lembaga yang sudah terakreditasi (64,39%). Adapun rinciannya ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 4. Perbandingan Jumlah Lembaga Pelatihan ASN Penyelenggara Pelatihan Manajerial yang Sudah Terakreditasi  
 Sumber: Diolah dari Irawati & Suwarno, 2020

Selain itu, data juga menunjukkan bahwa dari jumlah lembaga pelatihan ASN terakreditasi tersebut, lembaga pelatihan ASN yang memperoleh nilai maksimal yaitu nilai A, hanya sebesar 49,4% untuk pelatihan dasar dan 38,8% untuk pelatihan manajerial. Dari data tersebut mengindikasikan bahwa belum seluruh lembaga penyelenggara pelatihan ASN terakreditasi sebagai upaya menjamin kualitas penyelenggaraan pelatihan. Hal ini tentu dapat berimplikasi pada kualitas hasil pelatihan dalam upaya meningkatkan kompetensi ASN (Irawati & Suwarno, 2020).

SDM pegawai yang kompeten berperan penting untuk menyelenggarakan pelatihan yang berkualitas. Proses akreditasi pelatihan juga memberikan porsi cukup besar bagi aspek SDM pegawai. Misalnya pada akreditasi lembaga penyelenggara pelatihan, unsur manajemen sumber daya manusia ditetapkan proporsinya sebanyak 20%. Pada unsur ini, sub unsur yang ditetapkan adalah sub unsur pejabat struktural, penyelenggara pelatihan, tenaga pengajar pelatihan dan pengelola sistem informasi pelatihan (KepLAN Nomor 1874/K.1/PDP.09/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Akreditasi Pelatihan yang Menjadi Kewenangan LAN).

Dari hasil proses akreditasi dan evaluasi penyelenggaraan pelatihan terlihat bahwa kualitas SDM penyelenggara pelatihan masih harus ditingkatkan. Pegawai di lembaga pelatihan ASN perlu memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam menyelenggarakan pelatihan, terutama kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Kompetensi teknis di dalam beberapa referensi didefinisikan sebagai kombinasi dari pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dan berkaitan dengan performa kerja (Ali et al., 2016; Bauer, Richardson, & Marion Jr, 2014; Khuzainey et al., 2020; PAHRODF, 2017). Senada dengan definisi tersebut, dalam kebijakan tentang standar kompetensi ASN, kompetensi teknis diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan (Permen. PANRB Nomor 38 tahun 2017).

Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga non kementerian yang membina urusan pelatihan ASN sudah mengeluarkan beberapa kebijakan dalam membangun dan mengatur kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. LAN telah merumuskan dan menetapkan kebijakan tentang kamus kompetensi teknis bidang pelatihan ASN melalui Keputusan Kepala LAN Nomor 152\_K.1\_PDK.01\_2022. Kompetensi teknis bidang pelatihan terdiri dari 16 (enam belas) kompetensi teknis, dimana 2 (dua) di antaranya adalah kompetensi generik, dan 14 (empat belas) kompetensi lainnya adalah kompetensi spesifik. Adapun 16 kompetensi teknis bidang pelatihan ASN tersebut adalah sebagai berikut: (1) Pengembangan

Kompetensi ASN; (2) Penyelenggaraan Pelatihan ASN; (3) Penyusunan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN; (4) Perencanaan Pelatihan ASN; (5) Pengembangan Kurikulum Pelatihan ASN; (6) Penyusunan Rancang Bangun Program Pelatihan ASN (RBPP); (7) Pengelolaan Pembelajaran Pelatihan ASN; (8) Penjaminan Mutu Pelatihan ASN; (9) Penyusunan Kebijakan Pelatihan ASN; (10) Advokasi Kebijakan Pelatihan ASN; (11) Evaluasi Kebijakan Pelatihan ASN; (12) Pengelolaan Pelatihan ASN; (13) Evaluasi Pelatihan ASN; (14) Pembinaan Alumni Pelatihan ASN; (15) Pelaksanaan Uji Kompetensi Pelatihan ASN; dan (16) Pengelolaan Kerjasama Pelatihan ASN.

Namun pada praktiknya, kebijakan tersebut belum bisa diimplementasikan dengan optimal. Berdasarkan penggalan data lapangan, salah satu faktor yang menyebabkan kebijakan tersebut belum bisa diimplementasikan secara optimal adalah karena belum adanya kebijakan operasionalisasinya. Dibutuhkan kebijakan yang mengatur tentang mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN tersebut. Kebijakan tersebut akan menjadi pedoman bagi instansi pemerintah dalam mengukur kompetensi teknis bidang pelatihan ASN untuk berbagai tujuan, baik untuk proses sertifikasi kompetensi maupun sebagai input dalam perencanaan pengembangan kompetensi ASN di lembaga pelatihan ASN. Belum adanya kebijakan yang mengatur tentang mekanisme pengukuran tersebut menyebabkan tingkat penguasaan pegawai terkait kompetensi teknis bidang pelatihan belum dapat dipetakan dengan baik, sehingga tidak dapat ditentukan apakah pegawai kompeten dalam melakukan tugasnya dan pengembangan kompetensi teknis apa yang diperlukan oleh pegawai.

Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis kebijakan berupa *analysis for policy* untuk menyusun rekomendasi kepada pengambil kebijakan tentang bagaimana mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN sebagai bahan untuk memformulasikan kebijakan mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.

### **C. RUMUSAN MASALAH KEBIJAKAN**

Berdasarkan latar belakang sebagaimana dijelaskan di atas, maka selanjutnya rumusan permasalahan kebijakan dalam *policy paper* ini adalah belum adanya kebijakan yang mengatur tentang bagaimana mekanisme mengukur kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Belum adanya kebijakan tersebut menyebabkan tidak adanya pedoman baku yang bisa digunakan oleh lembaga pelatihan ASN untuk mengukur tingkat penguasaan kompetensi teknis bidang

pelatihan ASN yang dimiliki pegawai mereka. Dampaknya adalah tidak terpetakannya tingkat penguasaan pegawai terhadap kompetensi teknis bidang pelatihan dan tidak terpetakannya kebutuhan pengembangan kompetensi teknis apa yang diperlukan oleh pegawai. Sehingga hal ini tentunya akan berdampak pada kualitas penyelenggaraan pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga pelatihan ASN.

Oleh karena itu menjadi penting untuk merumuskan rekomendasi kebijakan sebagai bahan bagi pengambil kebijakan untuk merumuskan kebijakan yang mengatur hal tersebut. Hal ini penting agar terdapat pedoman yang sama dan baku sebagai rujukan bagi instansi pemerintah dalam melakukan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Jika kebijakan tersebut tidak dirumuskan maka akan menjadi penghambat dalam menerapkan manajemen ASN berbasis kompetensi di lembaga pelatihan ASN.

#### **D. ALTERNATIF KEBIJAKAN**

Untuk menjawab gap kebijakan tersebut, terdapat beberapa alternatif kebijakan yang bisa diambil, yaitu:

##### **1. Alternatif I: Menyusun Mekanisme Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**

Untuk menjawab kekosongan kebijakan tentang bagaimana mengukur kompetensi teknis bidang pelatihan ASN, LAN bisa mengambil alternatif kebijakan dengan menyusun mekanisme khusus untuk mengukur kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Mekanisme tersebut kemudian ditetapkan sebagai kebijakan operasional dari kebijakan yang mengatur kamus kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Kebijakan operasional tersebut akan menjadi pedoman bagi instansi pemerintah yang akan melakukan sertifikasi/pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.

Untuk merumuskan mekanisme pengukuran tersebut, perlu dilakukan studi dokumen serta studi lapangan terhadap berbagai praktik dan mekanisme pengukuran kompetensi teknis yang sudah ada, lalu diidentifikasi aspek-aspek yang perlu diatur dalam sebuah mekanisme pengukuran. Hasil dari studi dokumen dan studi lapangan tersebut juga dapat digunakan sebagai bahan untuk memetakan variasi mekanisme pengukuran kompetensi teknis di instansi pemerintah. Sehingga kemudian dapat dianalisis berbagai pilihan yang tersedia, lalu dirumuskan mekanisme yang cocok untuk pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Mekanisme

yang dibangun dalam pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan harus merupakan mekanisme yang dapat dioperasionalkan oleh instansi pemerintah sebagai target kebijakan. Sehingga, selain merumuskan melalui pendekatan teknokratik, sebaiknya juga disertai dengan proses verifikasi lapangan untuk melihat operasionalitas mekanisme yang dibangun.

Kelebihan alternatif ini adalah dalam proses perumusan mekanisme pengukuran, LAN bisa lebih fleksibel merumuskan mekanisme pengukuran sesuai dengan kriteria yang dianggap ideal dan bisa dioperasionalkan. Lalu, dalam proses pengesahan mekanisme tersebut hanya melibatkan koordinasi di internal LAN, tidak membutuhkan koordinasi yang kompleks misalnya harus melibatkan pihak di luar LAN. Sedangkan kelemahan alternatif ini adalah LAN harus merumuskan dari nol (awal), mulai dari unsur-unsurnya, hingga mengembangkan desain mekanismenya.

## **2. Alternatif II: Menambahkan Skema Sertifikasi Kompetensi Bidang Pelatihan ASN pada LSP LAN**

Kompetensi profesi dapat diukur melalui sertifikasi yang dilakukan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP). Kebijakan dan prosedur tentang pemberian, perpanjangan atau pencabutan sertifikasi akan merujuk pada aturan dan pedoman yang dikeluarkan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). BNSP merupakan salah satu satuan kerja Kementerian Ketenagakerjaan RI yang bertanggungjawab untuk membina dan menetapkan lisensi LSP di instansi pemerintah. Sehingga LSP yang berada di bawah naungan BNSP kredibilitasnya dapat dipertanggungjawabkan. Saat ini terdapat 2.046 LSP yang sudah mendapat lisensi dari BNSP (<https://bnsf.go.id>)

LAN mempunyai satu LSP yang juga telah mendapatkan lisensi dari BNSP. Berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor: 1669/K.1/JFT.05.4/2020, LSP LAN berwenang melakukan sertifikasi terhadap profesi yang berada dalam ruang lingkup kewenangannya. Untuk saat ini, LSP LAN telah melaksanakan sertifikasi terhadap Analisis Kebijakan. LAN sebagai pembina urusan pelatihan ASN bisa menambahkan skema baru pada LSP LAN, yaitu skema untuk sertifikasi SDM di bidang pelatihan ASN.

Penambahan skema sertifikasi SDM bidang pelatihan pada LSP LAN akan berimplikasi pada proses pengajuan penambahan ruang lingkup kepada BNSP. Artinya LSP LAN harus merumuskan skema sertifikasi baru dan mengusulkannya kepada BNSP untuk mendapatkan lisensi. Proses penambahan ruang lingkup/pengajuan



skema baru akan melalui tahapan perumusan, validasi dan penetapan, verifikasi, dan kaji ulang skema sertifikasi oleh BNSP. Jika BNSP menetapkan penambahan ruang lingkup, maka proses sertifikasi kompetensi SDM di bidang pelatihan ASN dapat dilaksanakan oleh LSP LAN.

Kelebihan alternatif ini adalah proses perumusan mekanisme sertifikasi cenderung tidak terlalu rumit. LAN hanya tinggal mengacu kepada panduan yang dikeluarkan oleh BNSP, tidak perlu merumuskan dari nol. Jika merumuskan mekanisme tersendiri (khusus) tentunya dimulai dari nol, dan membutuhkan studi dokumen atau bahkan studi lapangan terlebih dahulu.

Sedangkan kelemahan alternatif ini adalah proses pengesahannya akan melibatkan pihak di luar LAN, sehingga cenderung akan membutuhkan koordinasi yang lebih kompleks. Untuk menambahkan skema sertifikasi SDM pelatihan ke LSP LAN, maka perlu dirumuskan sesuai dengan pedoman BNSP dan proses pengesahannya harus melalui pengusulan, verifikasi, hingga penetapan oleh BNSP.

## **E. REKOMENDASI KEBIJAKAN**

Dalam *policy paper* ini alternatif yang direkomendasikan adalah alternatif I, yaitu merumuskan kebijakan khusus tentang mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Alternatif tersebut dipilih untuk direkomendasikan karena:

- a. Mekanisme ini diposisikan sebagai kebijakan operasional/pedoman operasional terhadap kebijakan LAN tentang Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN yang ditetapkan di dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 152\_K.1\_PDK.01\_2022. Kamus kompetensi teknis bidang pelatihan yang ditetapkan tersebut disusun dengan menggunakan pendekatan/rujukan pada Permenpan Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, sementara rujukan regulasi dan pendekatan dalam skema sertifikasi pada LSP adalah kebijakan Kementerian Ketenagakerjaan RI dan kebijakan BNSP. Dalam sertifikasi kompetensi profesi di LSP pendekatan standar kompetensi yang digunakan adalah Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) yang merujuk pada pedoman dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 3 tahun 2016 tentang Tata Cara

- Penetapan SKKNI, sehingga jika menggunakan skema LSP dibutuhkan penyesuaian model standar kompetensinya.
- b. Penambahan skema sertifikasi kompetensi pada LSP LAN akan melibatkan *stakeholder* di luar LAN sehingga prosesnya akan membutuhkan koordinasi yang lebih kompleks.
  - c. Dengan merumuskan mekanisme tersendiri dalam pengukuran kompetensi teknis, LAN memiliki fleksibilitas untuk mendesain mekanisme yang dianggap paling memenuhi kriteria yang diinginkan, misalnya dengan mendesain mekanisme yang dianggap ideal serta diharapkan implementatif. Dalam prosesnya dapat menggabungkan perspektif para analis kebijakan dengan perspektif *stakeholder* atau target kebijakan yaitu Unit Pengelola SDM serta Lembaga Pelatihan ASN di Kementerian/Lembaga/Daerah.

## **F. REKOMENDASI MODEL MEKANISME PENGUKURAN KOMPETENSI TEKNIS BIDANG PELATIHAN ASN**

Mekanisme ini mengatur tentang tata cara pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Proses ini dapat digunakan untuk memetakan tingkat penguasaan kompetensi teknis pegawai di lembaga pelatihan ASN. Sebagaimana diketahui, untuk menjamin bahwa pegawai yang bekerja di lembaga pelatihan ASN merupakan pegawai yang kompeten, maka perlu dilakukan sertifikasi kompetensi yang diawali dengan pengukuran kompetensi untuk memetakan kompetensi mereka, termasuk kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Selain untuk bukti penguasaan kompetensi, hasil pengukuran kompetensi juga sebagai bahan untuk merencanakan kebutuhan pengembangan kompetensi. Karena dalam proses penyusunan rencana pengembangan kompetensi, dibutuhkan data gap kompetensi pegawai. Data gap kompetensi tersebut dapat bersumber dari hasil pengukuran kompetensi teknis.

### **1. Perumusan Unsur-Unsur Mekanisme Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**

#### **a. Tinjauan Teoritis**

Pendefinisian kata mekanisme setidaknya dapat diuraikan dari perspektif arti kata dan makna konsep. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia, mekanisme diartikan sebagai serangkaian

aturan untuk mendapatkan sesuatu secara sistematis sehingga mendapatkan suatu model yang diinginkan untuk mencapai tujuan (Tim Reality Publisher, TT). Arti kata lain dari Kamus Filsafat mendefinisikan mekanisme sebagai sarana dan cara menjalankan sesuatu (Bagus, 1996). Sedangkan dari perspektif konseptual, berdasarkan beberapa literatur ilmiah, mekanisme dijelaskan dalam konteks keilmuan biologi, teknik, dan ekonomi yang kemudian dideskripsikan dalam notasi matematis (Jackson, 2014; Machamer, Darden, & Craver, 2000; Myerson, 1989; Woodward, 2002). Mekanisme didefinisikan sebagai suatu kesatuan yang berisi entitas/substansi, aktivitas (Machamer, Darden, & Craver, 2000), kelembagaan, tujuan, interaksi (Jackson, 2014), yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan perubahan reguler dari awal sampai.

Mengelaborasi kedua perspektif tersebut, maka mekanisme didefinisikan sebagai sistem yang setidaknya berisi aturan, sarana, cara, aktivitas, kelembagaan, peran, dan tata hubungan kerja yang dilaksanakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu yang telah direncanakan. Dari definisi tersebut dapat diidentifikasi beberapa unsur dari mekanisme yang meliputi, antara lain:

- 1) Aturan;
- 2) Sarana;
- 3) Cara;
- 4) Aktivitas;
- 5) Kelembagaan;
- 6) Peran;
- 7) Tata hubungan kerja;
- 8) Tujuan; dan
- 9) Unsur-unsur lain yang mendukung pencapaian tujuan.

Sementara itu, kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap yang teridentifikasi, jelas, dan terukur yang diperlukan oleh aparatur pemerintah untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan superior sesuai fungsi strategis organisasi. Kompetensi teknis dapat diartikan sebagai perpaduan antara pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas tertentu pada jabatan dan terkait dengan kinerja pekerjaan (Amalia, dkk., 2021)

Kemudian, terkait istilah pengukuran kompetensi, terdapat beberapa variasi istilah yang digunakan. Ada yang menggunakan istilah pengukuran kompetensi, ada yang menggunakan istilah penilaian kompetensi, dan ada juga yang menggunakan istilah uji kompetensi. Salah satu pengertian pengukuran kompetensi adalah yang terdapat dalam Peraturan BKN Nomor 26 tahun 2019 tentang

pembinaan penyelenggara penilaian kompetensi pegawai negeri sipil, yaitu suatu proses membandingkan kompetensi yang dimiliki pegawai negeri sipil dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode *Assessment Center* atau metode penilaian lainnya. Sementara itu dalam Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, istilah yang digunakan adalah uji kompetensi. Uji Kompetensi didefinisikan sebagai penilaian yang dilakukan oleh asesor internal pemerintah atau bekerja sama dengan asesor independen terhadap PNS yang mencakup pengukuran kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural dalam rangka menyediakan informasi mengenai kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas jabatan.

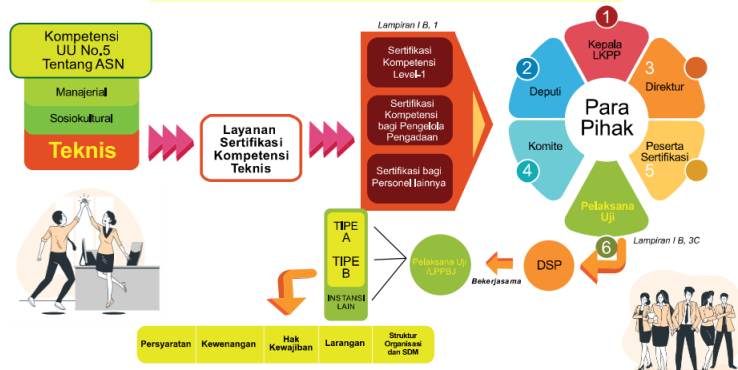
#### **b. Tinjauan Praktis: Mekanisme dan Praktek Pengukuran Kompetensi Teknis di Instansi Pemerintah**

Beberapa instansi pemerintah sudah melakukan pengukuran kompetensi teknis. Pengukuran tersebut dilakukan untuk berbagai tujuan, misalnya pengangkatan dan kenaikan pangkat JF, sertifikasi kompetensi, pengisian suatu jabatan manajerial, hingga untuk kebutuhan pengembangan kompetensi. Dalam melakukan pengukuran kompetensi teknis tersebut, mekanisme dan pelaksanaannya bervariasi. Berikut ini adalah gambaran mekanisme dan praktek pengukuran kompetensi teknis di beberapa instansi pemerintah:

##### **1) Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP)**

LKPP melakukan pengukuran kompetensi teknis dalam rangka sertifikasi kompetensi pengelolaan barang dan jasa (PBJS). Ada beberapa objek yang menjadi sasaran pengukuran kompetensi LKPP, yaitu pelaksana di bidang Pengelolaan Barang dan Jasa, JF Pengelola Barang dan Jasa, Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Kelompok Kerja Pemilihan, dan Pejabat Pengadaan. Gambaran umum terkait sertifikasi kompetensi Pengadaan Barang dan Jasa dapat dilihat pada gambar berikut:

### Gambaran Umum Sertifikasi Kompetensi PBJ LKPP



Gambar 2. Gambaran Umum Sertifikasi Kompetensi PBJ LKPP  
 Sumber: Bahan Paparan Direktorat Sertifikasi Profesi LKPP

Untuk menjadi landasan dan pedoman dalam melaksanakan pengukuran kompetensi teknis dibutuhkan kebijakan terkait pengukuran kompetensi teknis. LKPP menyusun kebijakan tersebut dalam bentuk Keputusan Deputi Pengembangan dan Pembinaan SDM Nomor 2 tahun 2022 tentang Sistem Manajemen Mutu Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa. Untuk memberikan pedoman secara teknis di lapangan maka disusunlah SOP, baik SOP Makro maupun SOP Mikro.

Dalam melaksanakan pengukuran kompetensi teknis, kemudian dibentuk kelembagaan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. LKPP membentuk kelembagaan pengukuran kompetensi teknis yang mempunyai peran masing-masing yang terdiri dari: Kepala LKPP, Deputi Bidang Pengembangan dan Pembinaan SDM, Direktur Sertifikasi Profesi, Komite dan Sekretariat Komite, Instansi Pelaksana Ujikom, Pemilik Sertifikat, Asesor, dan Pengawas Ujian.

Untuk asesor yang akan melaksanakan pengukuran terdiri dari pejabat fungsional Asesor SDMA dan Asesor pegawai internal/eksternal dengan syarat memiliki sertifikat Pengelolaan Barang dan Jasa (PBJ). Sementara itu, *tools*/jenis alat ukur yang digunakan untuk melakukan pengumpulan data pengukuran kompetensi teknis terdiri dari bukti langsung/tidak langsung dan bukti pendukung. Pengumpulan bukti langsung/ tidak langsung terdiri dari: simulasi, wawancara, tes lisan, tes tertulis, demonstrasi, dan metode lainnya. Pengumpulan bukti pendukung terdiri dari: laporan pihak ketiga, sertifikat pelatihan, dan cuplikan hasil pekerjaan. Dalam pelaksanaan pengukuran kompetensi teknis digunakan minimal 2 (dua) metode/alat ukur untuk mengukur 1 (satu) unit kompetensi.



Gambar 3. Jenis Bukti yang Digunakan (*tools*) dalam Metode Uji Kompetensi Pengelolaan Barang dan Jasa (PBJ)

Penyusunan soal dalam pengukuran kompetensi teknis dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu perencanaan butir soal, validasi soal, penginputan dalam bank soal, dan pengelolaan naskah soal. Pihak yang menyusun soal bisa oleh pihak internal maupun eksternal LKPP.



Gambar 4. Tahapan Penyusunan Materi Uji Kompetensi PBJ  
 Sumber: Bahan Paparan Direktorat Sertifikasi Profesi LKPP

Kebutuhan sarana (tempat) dalam pelaksanaan pengukuran kompetensi teknis disesuaikan dengan metodenya, yaitu TUK (Tempat Uji Kompetensi) mandiri dan TUK sewaktu. TUK Mandiri merupakan tempat yang dimiliki oleh Pelaksana Uji Kompetensi atau dikuasai melalui perjanjian selama masa berlaku akreditasi sebagai Lembaga Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa (LPPBJ). TUK Sewaktu adalah tempat Uji Kompetensi yang memenuhi ketentuan: (1) dimiliki

oleh Pelaksana Uji Kompetensi atau dikuasai melalui perjanjian/izin dari pemilik/pengelola; (2) digunakan sewaktu-waktu; dan (3) disetujui oleh LKPP. Untuk pelaksanaan TUK mandiri/terpusat dibutuhkan ruang pembukaan, ruang wawancara, ruang uji tertulis, dan ruang pendukung. Untuk TUK tersebar dibutuhkan ruang uji tertulis (Keputusan Deputi Pengembangan dan Pembinaan SDM Nomor 2 tahun 2022 tentang Sistem Manajemen Mutu Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa). Pembiayaan pelaksanaan pengukuran kompetensi teknis berasal dari Anggaran LKPP (APBN) dan/atau anggaran instansi pelaksana uji kompetensi (APBN/APBD).

Kriteria kelulusan uji kompetensi teknis adalah memenuhi nilai ambang batas 65% (enam puluh lima persen). Sementara itu, tindak lanjut pengukuran kompetensi level 1 (satu) dilakukan dengan penyampaian laporan hasil uji kompetensi (paling lambat 10 hari setelah pelaksanaan uji kompetensi atau 5 hari setelah sertifikat diterima) dan dilakukan evaluasi penyelenggaraan level 1 (satu). Tindak lanjut untuk kompetensi perjenjangan PBJ dan sertifikasi kompetensi bagi personel lainnya adalah penyampaian laporan uji kompetensi paling lambat 20 hari kerja setelah rapat pleno sertifikasi.

## **2) Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM)**

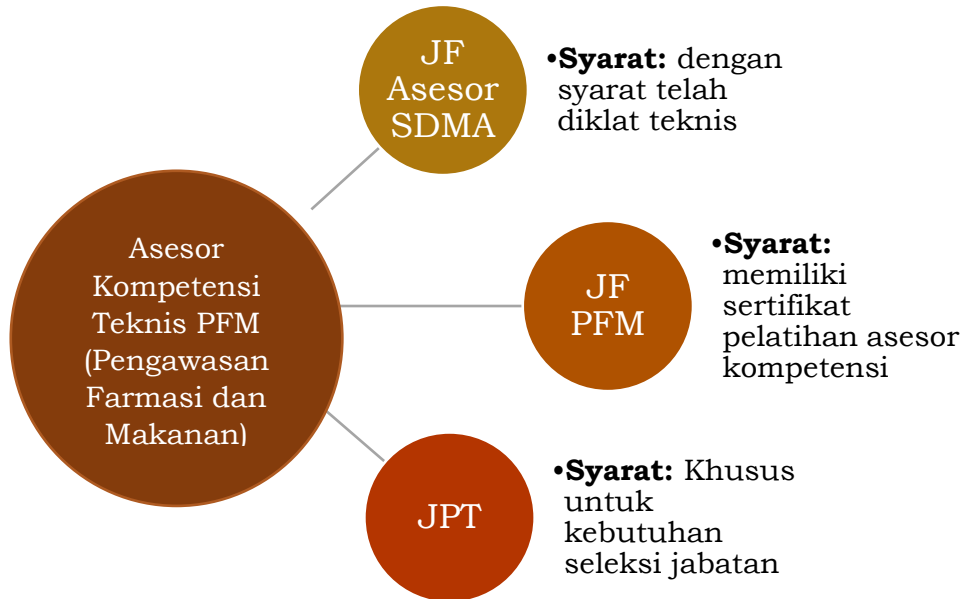
Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM) melakukan pengukuran kompetensi teknis terhadap SDM pengawas obat dan makanan. SDM tersebut di antaranya Pejabat Fungsional Pengawas Farmasi dan Makanan (PFM), Penyuluh Keamanan Pangan, Inspektur Keamanan Pangan, Sanitarian, dan seterusnya.

Untuk menjadi landasan dan pedoman dalam melaksanakan pengukuran kompetensi teknis, dibutuhkan kebijakan yang mengatur mekanisme pengukuran kompetensi teknis. BPOM menyusun mekanisme pengukuran kompetensi teknis pengawasan obat dan makanan melalui Peraturan Kepala BPOM No. 16 tahun 2017 tentang Pedoman Pelaksanaan Uji Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Farmasi dan Makanan di Lingkungan Badan Pengawas Obat dan Makanan. Untuk mengatur secara teknis disusun kebijakan dalam bentuk SOP Makro dan SOP Mikro pengukuran kompetensi teknis.

Dalam melaksanakan pengukuran kompetensi teknis, dibentuklah kelembagaan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Kelembagaan pengukuran kompetensi berupa tim penilai uji kompetensi, yang terdiri dari:

- a. Pengarah
- b. Ketua
- c. Sekretaris, dan;
- d. Anggota merangkap asesor
- e. Sekretariat.

Pengukuran kompetensi teknis dilakukan oleh asesor kompetensi teknis. Aesor terdiri dari asesor SDMA (dengan syarat telah diklat teknis), pejabat fungsional PFM (yang memiliki sertifikat pelatihan asesor kompetensi), dan JPT (khusus untuk kebutuhan seleksi jabatan).



Gambar 5. Variasi Unsur Aesor Kompetensi Teknis

Sedangkan *tools*/jenis alat ukur yang digunakan untuk melakukan pengumpulan data pengukuran kompetensi teknis terdiri dari bukti langsung dan bukti tidak langsung. Pengumpulan bukti langsung terdiri dari: observasi proses kerja, demonstrasi kerja, observasi hasil kinerja, dan simulasi kerja. Pengumpulan bukti tidak langsung terdiri dari: dokumen portofolio, tes tertulis, dan tes lisan. Metode yang digunakan dalam penilaian kompetensi teknis dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.





Gambar 6. Penilaian Kompetensi Teknis di BPOM  
Sumber: Bahan Paparan PPSDM POM BPOM, 2022

Tempat pelaksanaan pengukuran kompetensi teknis terdiri dari: ruang atau tempat kerja, laboratorium, dan tempat lainnya yang didesain sebagai tempat pelaksanaan uji kompetensi. Untuk pembiayaan pelaksanaan pengukuran kompetensi teknis dibebankan BPOM (tetapi tidak termasuk biaya perjalanan dinas).

Peserta uji kompetensi teknis dinyatakan lulus/kompeten jika memenuhi syarat kelulusan yaitu: mencapai nilai paling sedikit 75% unit kompetensi umum, paling sedikit 70% unit kompetensi inti, dan paling sedikit 30% unit kompetensi pilihan dari fungsi lain yang mendukung tugas fungsinya sesuai dengan pola karier. Ada beberapa tindak lanjut pasca pengukuran kompetensi teknis yaitu pemberian *feedback* kepada peserta dan pengembangan kompetensi (secara mandiri, ikut pelatihan, atau melalui *coaching & mentoring*).

### 3) Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)

Dalam upaya mendukung percepatan pemberantasan korupsi di Indonesia agar lebih efektif, profesional, dan berdampak, KPK membentuk Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) yang bersifat independen. LSP KPK bertujuan meningkatkan kompetensi para pemangku kepentingan di bidang antikorupsi melalui penyelenggaraan sertifikasi kompetensi. Proses sertifikasi kompetensi tersebut dilakukan melalui uji kompetensi teknis. Adapun dalam proses sertifikasi yang dilakukan oleh KPK terdapat dua profesi yang menjadi objeknya. Pertama, sertifikasi Penyuluh Anti Korupsi (PAK); dan Kedua, sertifikasi Ahli Pembangunan Integritas.

LSP KPK mengemban misi:

- a. Memberikan informasi yang terpercaya terkait sertifikasi dan standar kompetensi profesi di bidang pemberantasan korupsi;
- b. Menjamin dan memelihara mutu sertifikasi serta menjaga proses sertifikasi sesuai dengan standar dan peraturan yang berlaku;
- c. Menyelenggarakan sertifikasi secara profesional dan berintegritas;
- d. Menyediakan sarana dan menciptakan SDM yang memiliki keunggulan dan inovasi dalam upaya pemberantasan korupsi.

Pedoman pelaksanaan proses sertifikasi di LSP KPK mengacu kepada:

- a. Keputusan Menaker Nomor 333 tahun 2020 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Aktivitas Penyewaan dan Sewa Guna Usaha Tanpa Hak Opsi, Ketenagakerjaan, Agen Perjalanan dan Penunjang Usaha Lainnya Golongan Pokok Aktivitas Ketenagakerjaan Bidang Standardisasi, Pelatihan Kerja dan Sertifikasi;
- b. Permenaker Nomor 303 tahun 2016 tentang SKKNI Penyuluh Anti Korupsi (20UK),
- c. Permenaker Nomor 338 tahun 2017 tentang SKKNI Ahli Pembangun Integritas (8UK).

Pada awal pembentukan LSP, KPK melakukan 3 proses yaitu Apresiasi LSP, *Peer Assessment* dan *Witness (real) Assessment*.



Gambar 7. Proses Awal Pembentukan LSP PAK dan API di KPK  
Sumber: *Diolah dari hasil Benchmark di LSP KPK, 2022*

Skema sertifikasi Penyuluh Antikorupsi merupakan skema sertifikasi yang dikembangkan oleh Komite Skema Sertifikasi LSP P II KPK. Kemasan kompetensi yang digunakan mengacu pada SKKNI yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 303 tahun 2016 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Aktivitas Profesional, Ilmiah, dan Teknis Lainnya Bidang Penyuluhan pada

Jabatan Kerja Penyuluh Antikorupsi. Skema Sertifikasi ini digunakan untuk memastikan kompetensi tenaga kerja bidang penyuluhan pada Jabatan Kerja Penyuluh Antikorupsi dan sebagai acuan dalam asesmen oleh LSP KPK dan asesor kompetensi. Skema Penyuluh Antikorupsi terdiri atas:



Gambar 8. Berbagai Skema Penyuluh Antikorupsi yang Dilaksanakan oleh LSP KPK

Sumber: Bahan LSP KPK, 2022

- Penyuluh Antikorupsi Tingkat Pertama (dasar) adalah personil yang bersertifikat okupasi Penyuluh Antikorupsi Pertama dan mempunyai lingkup penyuluhan antikorupsi bidang tertentu dan diberi tugas oleh organisasinya untuk melakukan kegiatan penyuluhan antikorupsi. Penyuluh Antikorupsi Tingkat Pertama (dasar) harus memiliki 5 (lima) Unit Kompetensi
- Penyuluh Antikorupsi Tingkat Muda (pratama) adalah personil yang bersertifikat okupasi Penyuluh Antikorupsi Muda (Pratama) dan mempunyai lingkup penyuluhan antikorupsi bidang tertentu dan diberi tugas oleh organisasinya untuk melakukan kegiatan penyuluhan antikorupsi. Penyuluh Antikorupsi Tingkat Muda (pratama) harus memiliki 9 (sembilan) Unit Kompetensi
- Penyuluh Antikorupsi Tingkat Madya adalah personil yang bersertifikat okupasi Penyuluh Antikorupsi Madya, mempunyai lingkup penyuluhan antikorupsi bidang tertentu dan diberi tugas oleh organisasinya untuk melakukan kegiatan penyuluhan antikorupsi. Penyuluh Antikorupsi Tingkat Madya harus memiliki 17 (tujuh belas) Unit Kompetensi
- Penyuluh Antikorupsi Tingkat Utama adalah personil yang bersertifikat okupasi Penyuluh Antikorupsi Utama, mempunyai lingkup penyuluhan antikorupsi bidang

tertentu dan diberi tugas oleh organisasinya untuk melakukan kegiatan penyuluhan antikorupsi. Penyuluh Antikorupsi tingkat Utama harus memiliki 20 (dua puluh) Unit Kompetensi.

Yang menjadi objek pengukuran kompetensi disini adalah pejabat/pegawai dengan jabatan yang berhubungan dengan kepatuhan/pengawasan internal pada korporasi atau instansi pemerintah yang berurusan dengan korporasi dan telah berpengalaman kerja minimal 5 (lima) tahun secara berkelanjutan. Sedangkan asesornya terdiri dari 2 (dua) orang dengan syarat memiliki sertifikat sebagai Penyuluh Antikorupsi/Ahli Pembangunan Integritas, memiliki sertifikat metode asesmen, sertifikasi konten berdasarkan SKKNI, lulus sertifikasi oleh BNSP serta sebelum menjadi asesor dilakukan proses magang terlebih dahulu. Dari dua asesor tersebut, asesor pertama berperan dalam konsultasi kesiapan sertifikasi, apabila dokumen-dokumennya dinyatakan sudah memenuhi persyaratan, maka selanjutnya proses berlanjut ke asesor kedua yang akan melakukan uji portofolio, ujian lisan dan uji lainnya.

Terdapat hampir 800 (delapan ratus) orang asesor yang tersebar di 32 (tiga puluh dua) provinsi. Asesor juga akan melibatkan pakar dalam melakukan uji kompetensi. Hal ini bertujuan untuk mengukur kompetensi secara spesifik pada bidang tertentu di mana asesor tidak dimungkinkan dapat mengukur/menilai kompetensi tersebut. Pakar yang dimaksud antara lain pakar praktisi dan pakar akademisi.

*Tools* atau jenis alat ukur yang digunakan adalah: portofolio, wawancara, demonstrasi unjuk kerja, penugasan produk, tes tertulis, tes lisan, dan verifikasi pihak ketiga. Sementara itu, proses penyusunan instrumen soal mengacu pada aspek kritis masing-masing Uji Kompetensi. Tempat Uji Kompetensi dapat berupa:

- o TUK mandiri, yaitu pada saat Asesmen Jarak Jauh;
- o Tempat kerja atau ruangan yang memadai lainnya.

Sarana yang digunakan dalam proses uji kompetensi adalah aplikasi Sertifikasi Antikorupsi AKSESKU. Sementara itu, untuk pembiayaan proses sertifikasi bersumber dari anggaran KPK. Kriteria kelulusan uji kompetensi, adalah:

- a. Memiliki 5 (lima) Unit Kompetensi untuk Penyuluh Antikorupsi tingkat pertama
- b. Memiliki 9 (sembilan) Unit Kompetensi untuk Penyuluh Antikorupsi tingkat muda
- c. Memiliki 17 (tujuh belas) Unit Kompetensi untuk Penyuluh Antikorupsi tingkat madya

- d. Memiliki 20 (dua puluh) Unit Kompetensi untuk penyuluh antikorupsi tingkat utama
- e. Memiliki 8 (delapan) Unit Kompetensi untuk ahli pembangun integritas.

Adapun terkait tindak lanjut pasca pengukuran adalah:

- a. Setelah pengukuran asesor memberikan rekomendasi
- b. Rekomendasi asesor dibawa ke rapat pleno LSP KPK
- c. Asesi yang telah lulus uji kompetensi sertifikasi kompetensi dinyatakan kompeten dan berhak mendapatkan sertifikat kompetensi.

Tahapan sertifikasi pada LSP KPK dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 9. Tahapan Sertifikasi pada LSP KPK  
*Sumber: Bahan LSP KPK, 2022*

#### **4) Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri)**

Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) melalui Lembaga Sertifikasi Profesi Pemerintahan Dalam Negeri (LSP PDN) melakukan pengukuran kompetensi pemerintahan. LSP PDN adalah lembaga non struktural yang dibentuk oleh Mendagri untuk melaksanakan sertifikasi kompetensi kerja bidang urusan pemerintahan dalam negeri bagi aparatur di lingkungan kementerian dalam negeri dan pemerintahan daerah. Dalam konteks tiga jenis kompetensi, kompetensi pemerintahan ini diposisikan sebagai kompetensi teknis atau *hard competency*.

Beberapa kebijakan yang menjadi dasar dilakukannya uji kompetensi dan sertifikasi kompetensi pemerintahan adalah sebagai berikut:

- o Undang Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah,
- o Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 tahun 2013 tentang Pedoman Pengembangan Sistem Pendidikan dan

Pelatihan Berbasis Kompetensi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah

- o Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2018 tentang Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Berbasis Kompetensi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Sementara itu, mekanisme pengukuran/uji kompetensi pemerintahan dalam negeri (PDN) diatur di dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 108 tahun 2017 tentang Kompetensi Pemerintahan. Di dalam aturan tersebut terdapat bab yang mengatur tentang uji kompetensi dan sertifikasi kompetensi pemerintahan.

Struktur kelembagaan pengukuran kompetensi pemerintahan, terdiri dari Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kemendagri, Kepala Pusat Pengembangan Standarisasi dan Sertifikasi, Koordinator Standarisasi Lembaga Kediklitan Pemerintahan Dalam Negeri, Kepala Lembaga Sertifikasi Profesi Pemerintahan Dalam Negeri dan Asesor SDM. Secara lebih teknis, struktur tim uji kompetensi terdiri dari:

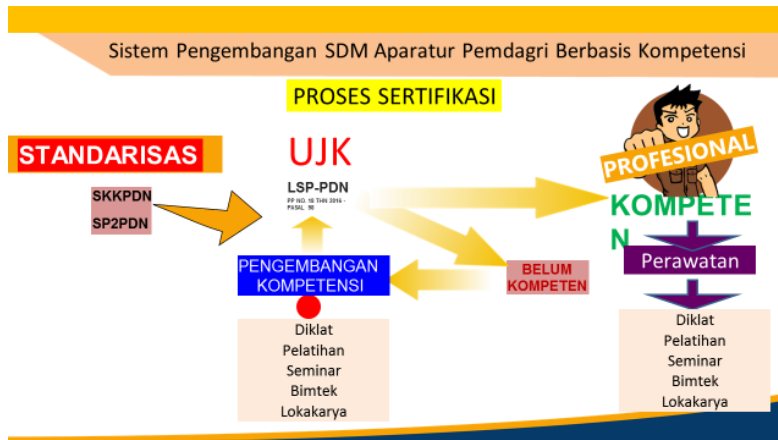
- a. 1 (satu) orang koordinator uji kompetensi pemerintahan;
- b. 1 (satu) orang asesor pemerintahan; dan
- c. 1 (satu) orang perwakilan LSP-PDN.

Lembaga Sertifikasi Profesi Pemerintahan Dalam Negeri (LSP PDN) dibentuk untuk merespon kebutuhan terkait kompetensi pemerintahan dalam negeri. Sertifikasi dibutuhkan agar kompetensi yang dibutuhkan memiliki standar serta sebagai pengakuan terhadap kompetensi pemerintah dalam negeri yang dimiliki oleh seorang ASN. Pembentukan Lembaga Sertifikasi Profesi tidak hanya hadir di tingkat pemerintah pusat saja (Kementerian Dalam Negeri), namun juga dibentuk di 33 BPSDM Provinsi selama tahun 2015-2022.

Fungsi masing-masing LSP PDN terbagi sebagai berikut:

- 1) LSP PDN Kemendagri memiliki fungsi standarisasi, sertifikasi, dan pengembangan kompetensi. Fungsi penjamin mutu ada di Kemendagri.
- 2) BPSDM Pemerintah daerah (LSPPDN Prov) melaksanakan fungsi sertifikasi dan pengembangan kompetensi.
- 3) BPSDM Pemerintah Daerah (LSPPDN Kab/Kota) melaksanakan fungsi sertifikasi dan pengembangan kompetensi.

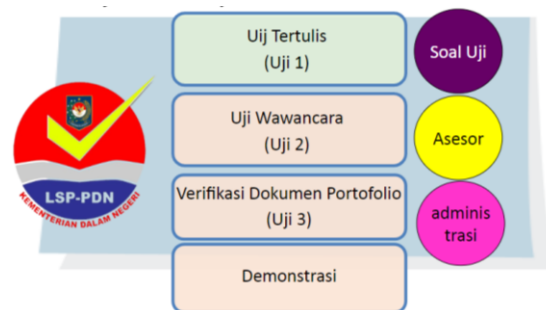
Proses sertifikasi di LSP PDN dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 10. Proses Sertifikasi di LSP PDN Kemendagri.  
 Sumber: Bahan Paparan BPSDM Kemendagri, 2022

Adapun yang menjadi objek/peserta pengukuran adalah aparatur di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah, dan terbagi menjadi dua kategori: (a). Wajib, yaitu bagi yang menduduki jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, dan jabatan pengawas pada Perangkat Daerah; (b) sukarela, yaitu bagi pejabat pelaksana dan pejabat fungsional.

Sementara itu, komposisi asesor dalam proses pengukuran kompetensi pemerintahan, juga melibatkan pakar dalam melakukan uji kompetensi, yaitu: pakar praktisi dan pakar akademisi. Jenis alat ukur yang digunakan yaitu uji tertulis (uji 1), uji wawancara (uji 2), dan verifikasi dokumen portofolio (uji 3) dan demonstrasi.



Gambar 11. Bentuk Uji Kompetensi/ Tools Pengukuran Kompetensi PDN  
 Sumber: Bahan Paparan BPSDM Kemendagri, 2022

### 5) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbud Ristek)

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbud Ristek) melalui Direktorat Pendidikan Profesi Guru

(Direktorat PPG) melakukan uji kompetensi terhadap mahasiswa program Pendidikan Profesi Guru. Yang dimaksud dengan mahasiswa disini bukanlah mahasiswa yang sedang menempuh pendidikan tinggi, tetapi mahasiswa yang sudah lulus dari pendidikan tinggi yang mengambil jurusan kependidikan. Sebelum diberikan sertifikat sebagai pendidik, harus mengikuti program pendidikan guru dan mengikuti uji kompetensi atau yang disebut sebagai sertifikasi guru pra jabatan. Namun, ada juga bentuk sertifikasi guru dalam jabatan, yaitu proses sertifikasi melalui uji kompetensi terhadap guru yang sudah menjabat.

Tim uji kompetensi mahasiswa PPG ditetapkan secara nasional. Struktur penyelenggara Uji Kompetensi Mahasiswa Pendidikan Profesi Guru (UKMPPG), terdiri dari Penanggung Jawab (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Kementerian Agama); Panitia Pengarah, yang terdiri dari Sekretaris Jenderal Pendidikan dan Kebudayaan, Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Direktur Jenderal PAI/PAK/PAH, Sekretaris-Direktorat Jenderal, Direktur, Rektor, Dekan; dan Panitia Pelaksana.

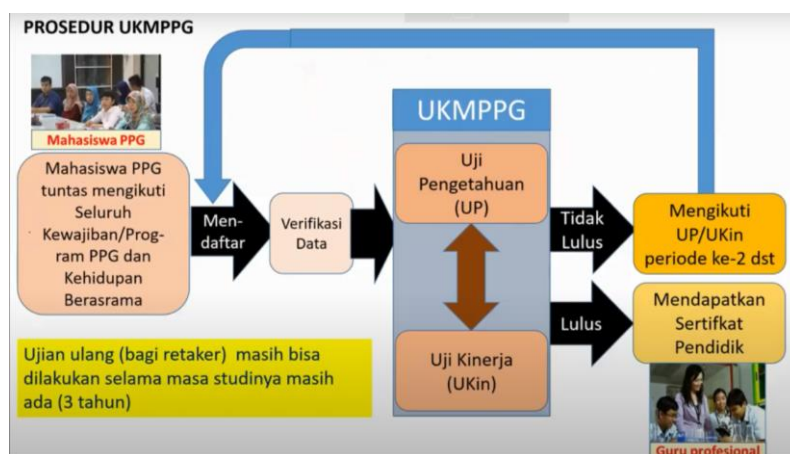
Latar belakang dilaksanakannya uji kompetensi guru adalah bahwa guru dan dosen mempunyai fungsi peran dan kedudukan yang strategis dalam pembangunan nasional dalam bidang pendidikan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru diamanatkan untuk wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Selanjutnya Undang Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi menyampaikan bahwa pendidikan profesi merupakan pendidikan tinggi setelah program sarjana yang menyiapkan mahasiswa dalam pekerjaan yang memerlukan persyaratan keahlian khusus.

Guru yang belum memiliki kualifikasi akademik dan sertifikat pendidik sebagaimana diatur dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, wajib memenuhi kualifikasi akademik dan sertifikat pendidik paling lama 10 (sepuluh) tahun sejak undang-undang tersebut berlaku. Guru dalam jabatan yang diangkat sampai dengan akhir tahun 2015 dan sudah memiliki kualifikasi akademik tetapi belum memperoleh sertifikat pendidik dapat memperoleh sertifikat pendidik melalui Pendidikan Profesi Guru. Pemerintah Daerah atau Yayasan Pendidikan wajib memenuhi kebutuhan guru, baik dari segi kualifikasi maupun kompetensi untuk menjamin keberlangsungan pendidikan dasar dan menengah.



Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 sebagaimana diubah dalam PP Nomor 19 tahun 2017 tentang Guru, menjelaskan bahwa Pendidikan Profesi Guru diakhiri dengan uji kompetensi pendidik. Uji kompetensi pendidik tersebut dilaksanakan melalui ujian tertulis dan ujian kinerja sesuai dengan standar kompetensi. Hal ini dituangkan dalam Peraturan Menteri Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 55 tahun 2017 tentang Standar Pendidikan Guru, bahwa standar penilaian merupakan kriteria minimal mengenai penilaian proses dan hasil belajar mahasiswa dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan Program PPG. Penilaian terhadap proses dan hasil belajar mahasiswa mencakup: a) Penilaian proses dan produk pengembangan perangkat pembelajaran; b) Proses dan produk PPL; c) Uji kompetensi, dan d) Penilaian kehidupan bermasyarakat di asrama/sarana lain.

Uji kompetensi dalam program PPG diselenggarakan oleh panitia nasional. Uji kompetensi dilaksanakan melalui uji tulis dan uji kinerja sesuai dengan standar nasional kompetensi guru. Gambaran proses uji kompetensi Mahasiswa Program Pendidikan Guru adalah sebagai berikut:



Gambar 12. Proses Uji Kompetensi Mahasiswa Program Pendidikan Guru

Uji kompetensi akan mendorong lahirnya guru profesional yang menguasai materi ajar, berkarakter dan berkepribadian Indonesia, menginspirasi dan menjadi teladan, memiliki penampilan memesona, berwibawa, tegas, ikhlas, serta disiplin yang mampu mendidik, membelajarkan, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.

Asesor yang mengukur Uji Kinerja (UKin) terdiri dari:

- a. 1 (satu) dosen (bukan dosen pembimbing mahasiswa yang diuji); dan

- b. 1 (satu) guru (bukan guru pamong mahasiswa yang diuji), yang memenuhi syarat.

Teknik/metode/ *tools* pengukuran yang digunakan ada 2 (dua) yaitu Uji Pengetahuan (UP) dan Uji Kinerja (Ukin) pembelajaran. Dalam pelaksanaan program Pendidikan Profesi Guru (PPG) secara daring, digunakan 7 (tujuh) Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL). Proses uji kompetensinya dilaksanakan dalam bentuk Uji Pengetahuan (UP) berbasis domisili, dan Uji Kinerja (Ukin) pembelajaran dan portofolio (6 komponen). Sementara itu, untuk instrumen ujiannya disiapkan oleh Panitia UKMPPG.

Tahapan pengembangan soal Uji Pengetahuan setelah profil dan capaian pembelajaran lulusan PPG, adalah: 1) penyusunan kisi-kisi; 2) *review* kisi-kisi; 3) penyusunan prototipe soal; 4) *review* prototipe soal; 5) penyusunan soal; 6) *review* internal; 7) revisi soal; 8) *review* eksternal & uji keterbacaan; 9) revisi, kesetaraan, dan finalisasi; 10) pemaketan set soal final; 11) verifikasi set soal final dan 12) set soal UP-PPG.



Gambar 13. Tahapan Pengembangan Soal Uji Pengetahuan dalam Uji Kompetensi Peserta Program Pendidikan Guru

Tempat Uji Kompetensi (TUK) dilaksanakan dalam konteks “kelas *real*” (sesuai dengan zona dalam masa pandemi). Uji Pengetahuan (UP) sudah berbasis TUK, yang akhirnya di tahun 2021, UP menjadi berbasis domisili. Sarana yang harus disediakan dalam pengukuran kompetensi teknis adalah ruangan ujian tertulis (meja, kursi, pendingin ruangan), dan ruangan ujian praktek kompetensi mengajar (meja, kursi, pendingin ruangan, *infocus*, perangkat teknologi informasi komunikasi). Sementara itu, terkait pembiayaan, biaya pelaksanaan pengukuran kompetensi teknis ini dibebankan

kepada peserta secara mandiri. Pembiayaan juga dapat dibebankan kepada institusi pengirim.

Kriteria kelulusan uji kompetensi teknis berdasarkan pada *passing grade* nilai yang ditetapkan yaitu minimal 70, maka dianggap baik. Jika kurang dari 70 maka dianggap tidak baik. Penilaian UP langsung melalui sistem. Profil lulusan program studi PPG adalah guru yang profesional mengarahkan peserta didik sesuai dengan tuntutan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi terkini dan masa depan.

Tindak lanjut pengukuran kompetensi teknis adalah untuk peserta yang lulus maka akan mendapatkan sertifikat pendidik. Untuk peserta yang tidak lulus, maka mengikuti UP/UKin periode kedua, dan seterusnya. Ujian ulang (bagi *retaker*) masih bisa dilakukan selama masa studinya masih ada (3 tahun). Yang diberi rapor adalah yang tidak lulus, agar mengetahui kelemahannya dimana.

Adapun perbandingan model mekanisme pengukuran kompetensi teknis di instansi pemerintah tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Matriks Perbandingan Model Mekanisme Pengukuran Kompetensi Teknis di Instansi Pemerintah

nsur/ Aspek	BKN	LKPP	BPOM	KPK	Kemendagri	Kemendikbud Ristek
<b>Struktur Tim Pengukuran</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komite Sertifikasi</li> <li>2. Tim Pelaksana (asesor, pakar/praktisi, pengelola administrasi)</li> </ol>	<p><b>Para Pihak:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala LKPP</li> <li>2. Deputi Bidang Pengembangan dan Pembinaan SDM</li> <li>3. Direktur Sertifikasi Profesi</li> <li>4. Komite dan Sekretariat Komite</li> <li>5. Asesor</li> <li>6. Pengawas Ujian</li> </ol>	<p><b>Tim Penilai Uji Kompetensi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengarah</li> <li>2. Ketua</li> <li>3. Sekretaris</li> <li>4. Anggota merangkap Asesor</li> <li>5. Sekretariat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direktur Pendidikan dan Pelatihan Antikorupsi</li> <li>2. Kasatgas Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran</li> <li>3. Kasatgas Pembelajaran Internal</li> <li>4. Kasatgas Pembelajaran Eksternal</li> <li>5. Kasatgas Monitoring dan Evaluasi</li> <li>6. Kasatgas Sertifikasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Tim Sertifikasi Kompetensi Pemerintahan</b> : terdiri dari unsur yang mewakili: Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, LSP-PDN, Pakar; dan Perwakilan Pemerintah Provinsi.</li> <li>b. <b>Tim Uji Kompetensi Pemerintahan</b> paling sedikit terdiri atas: <ol style="list-style-type: none"> <li>o 1 (satu) orang koordinator</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penanggungjawab</li> <li>o b</li> <li>2. Panitia pengarah</li> <li>3. Panitia Pelaksana <ol style="list-style-type: none"> <li>o Divisi Pengelola Uji</li> <li>o Divisi Pengembangan Sistem Uji</li> <li>o Divisi Informasi Uji</li> <li>o Divisi Penjamin Mutu</li> <li>o Panitia Lokal</li> </ol> </li> </ol>

nsur/ Aspek	BKN	LKPP	B POM	KPK	Kemendagri	Kemendikbud Ristek
					uji kompetensi pemerintahan; o 1 (satu) orang asesor pemerintahan; dan o 1 (satu) orang perwakilan LSP-PDN.	
<b>Objek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Peserta pelatihan teknis Manajemen ASN</li> <li>o Pemangku jabatan penyelenggara manajemen ASN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Pelaksana di bidang Pengelolaan Barang dan Jasa</li> <li>o Pengelola Barang dan Jasa</li> <li>o Pejabat Pembuat Komitmen</li> <li>o Kelompok Kerja Pemilihan</li> <li>o Pejabat Pengadaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o JF Pengawas Farmasi dan Makanan</li> <li>o Jabatan Pengawasan Pangan (penyuluh keamanan, pengawas pangan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Pejabat/pegawai dengan jabatan yang berhubungan dengan kepatuhan/pengawasan internal pada korporasi atau instansi pemerintah yang berurusan dengan korporasi dan telah berpengalaman kerja minimal 5</li> </ul>	ASN di pemerintahan daerah  Bersifat wajib untuk: <ul style="list-style-type: none"> <li>o pejabat pengawas</li> <li>o pejabat administrator</li> <li>o pejabat pimpinan tinggi pratama</li> <li>o pejabat pimpinan tinggi madya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Peserta Program PPG (Pendidikan Profesi Guru)</li> <li>o Guru dalam jabatan</li> </ul>

nsur/ Aspek	BKN	LKPP	B POM	KPK	Kemendagri	Kemendikbud Ristek
				tahun secara berkelanjuta n	Bersifat sukarela untuk: <ul style="list-style-type: none"> <li>pejabat pelaksana dan pejabat fungsional.</li> </ul>	
<b>Asesor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesor Sertifikasi</li> <li>Pakar/praktisi pengujian (JPT/JA/JF/Pensiunan JPT/Pensiunan JF Madya/Utama)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesor SDMA</li> <li>Asesor pegawai internal/eksternal, dengan syarat memiliki pengetahuan teknis PBJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesor SDMA (dengan syarat telah diklat teknis)</li> <li>JF PFM (memiliki sertifikat pelatihan asesor kompetensi;</li> <li>JPT (dalam seleksi jabatan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesornya ada 2, harus dapat sertifikasi tentang metode asesmen</li> <li>Asesor harus yang lulus sertifikasi BNSP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesor kompetensi pemerintahan;</li> <li>Dapat juga melibatkan pakar dan/atau praktisi pengujian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 dosen (bukan dosen pembimbing mahasiswa yang diuji)</li> <li>1 guru (bukan guru pamong mahasiswa yang diuji), yang memenuhi syarat.</li> </ul>
<b>Tools/ jenis alat ukur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Disesuaikan:</b></li> <li>a. Pengumpulan bukti langsung; <ul style="list-style-type: none"> <li>observasi terhadap kinerja sesungguhnya;</li> <li>simulasi; dan</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengumpulan bukti langsung/tidak langsung; <ul style="list-style-type: none"> <li>simulasi; dan</li> <li>wawancara</li> <li>tes lisan;</li> <li>tes tertulis;</li> <li>metode</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengumpulan bukti langsung; <ul style="list-style-type: none"> <li>Observasi proses kerja</li> <li>Demonstrasi kerja</li> <li>Observasi hasil kinerja</li> <li>Simulasi kerja</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portofolio</li> <li>Wawancara</li> <li>Demonstrasi Unjuk Kerja</li> <li>Penugasan Produk</li> <li>Tes tertulis</li> <li>Tes lisan</li> <li>Verifikasi pihak ketiga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uji Tertulis (Uji 1)</li> <li>Uji Wawancara (Uji 2)</li> <li>Verifikasi Dokumen Portofolio (Uji 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uji Pengetahuan (UP)</li> <li>Uji Kinerja pembelajaran &amp; portofolio</li> </ul>

nsur/ Aspek	BKN	LKPP	B POM	KPK	Kemendagri	Kemendikbud Ristek
	<ul style="list-style-type: none"> <li>o demonstrasi.</li> </ul> b. Pengumpulan bukti tidak langsung; dan <ul style="list-style-type: none"> <li>o wawancara;</li> <li>o tes lisan;</li> <li>o tes tertulis; dan</li> <li>o portofolio.</li> </ul> c. Pengumpulan bukti pendukung. <ul style="list-style-type: none"> <li>o laporan pihak ketiga;</li> <li>o sertifikat/ ijasah pendidikan formal atau pelatihan; dan</li> <li>o cuplikan hasil pekerjaan.</li> </ul> □ Minimal 2 metode untuk 1 unit kompetensi	lainnya <ul style="list-style-type: none"> <li>o demonstrasi.</li> </ul> b Pengumpulan bukti pendukung. <ul style="list-style-type: none"> <li>o laporan pihak ketiga;</li> <li>o sertifikat pelatihan; dan</li> <li>o cuplikan hasil pekerjaan.</li> </ul> Minimal 2 metode untuk 1 unit kompetensi	b. Pengumpulan bukti tidak langsung <ul style="list-style-type: none"> <li>o Dokumen portofolio</li> <li>o Tes tertulis</li> <li>o Tes lisan</li> </ul>			
<b>TUK (Tempat Uji)</b>	Di tempat kerja dapat berupa: ruang pertemuan/fasilit	a. <b>TUK Mandiri</b> , dapat dilakukan terpusat dan tersebar	<b>TUK dapat berupa:</b> a. Ruang atau tempat kerja	o <b>Mandiri</b> , pada saat AJJ	-	o Dilaksanakan dalam konteks “kelas <i>real</i> ” (sesuai dengan

nsur/ Aspek	BKN	LKPP	BPOM	KPK	Kemendagri	Kemendikbud Ristek
<b>Kompetensi)</b>	as diklat/fasilitas kerja	b. <b>TUK Sewaktu</b> , dapat dilakukan terpusat dan tersebar	b. Laboratorium c. Tempat lainnya yang didesain sebagai tempat pelaksanaan Ujikom	(Asesmen Jarak Jauh) o <b>Tempat kerja</b> atau ruangan yang memadai lainnya		zona dalam masa pandemi). o Uji Pengetahuan (UP) sudah berbasis TUK, yang akhirnya di tahun 2021, UP menjadi berbasis domisili.
<b>Pembiayaan</b>	o APBN; o ABPD Prov.; APBD Kab/Kota; o Sumber lain;	o Anggaran LKPP (APBN) dan/atau o Anggaran instansi pelaksana uji kompetensi (APBN/APBD)	DIPA BPOM (tetapi tidak termasuk biaya perjalanan dinas)	o Anggaran KPK	-	Pembiayaan dibebankan kepada peserta secara mandiri. Pembiayaan juga dapat dibebankan kepada institusi pengirim.
<b>Kriteria Kelulusan Ujikom</b>	Tidak diatur di dalam Pedoman	Apabila memenuhi nilai ambang batas 65%	Dinyatakan kompeten jika memenuhi: a. paling sedikit 75% unit Kompetensi Umum; b. paling sedikit 70% unit Kompetensi Inti; dan c. paling sedikit 30% unit	o Memiliki 5 UK untuk Penyuluh Antikorupsi tingkat pertama o Memiliki 9 UK untuk Penyuluh Antikorupsi tingkat muda o Memiliki 17 UK untuk	-	<i>Passing grade</i> nilai yang ditetapkan adalah minimal 70, maka dianggap baik. Jika kurang dari 70 tidak baik.



nsur/ Aspek	BKN	LKPP	BPOM	KPK	Kemendagri	Kemendikbud Ristek
			Kompetensi Pilihan dari fungsi lain yang mendukung tugas fungsinya sesuai dengan pola karier.	Penyuluh Antikorupsi tingkat madya <ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki 20 UK untuk penyuluh antikorupsi tingkat utama</li> <li>Memiliki 8 UK untuk ahli pembangun integritas</li> </ul>		
<b>Tindak lanjut pengukuran</b>	Pemberian sertifikat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyampaian laporan hasil uji kompetensi</li> <li>Evaluasi penyelenggaraan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberian <i>feedback</i></li> <li>Pengembangan kompetensi (secara mandiri, ikut pelatihan, atau melalui <i>coaching &amp; mentoring</i>)</li> </ul>	Asesi yang telah lulus uji kompetensi/sertifikasi kompetensi dinyatakan kompeten dan berhak mendapatkan sertifikat kompetensi	Pemberian sertifikat kompetensi pemerintahan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yang lulus maka akan mendapatkan sertifikat pendidik</li> <li>Yang tidak lulus, maka mengikuti UP/UKin periode ke-2 dan seterusnya.</li> <li>Yang diberi rapor adalah yang tidak lulus, agar tahu kelemahannya dimana.</li> </ul>

Sumber: Diolah dari hasil studi banding dan studi dokumen, 2022

### **c. Unsur-Unsur Mekanisme Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**

Berdasarkan beberapa teori dan konsep yang telah dijelaskan sebelumnya maka mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN dalam konteks ini didefinisikan sebagai suatu sistem yang mengatur berbagai aspek seperti aturan, sarana, cara, aktivitas, kelembagaan, peran, dan tata hubungan kerja dalam rangka mencapai tujuan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.

Di dalam mekanisme pelaksanaan suatu kegiatan, diatur interaksi antar aktivitas dan unsur-unsur terkait agar tujuan pelaksanaan kegiatan dapat tercapai. Dalam konteks pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN, mekanismenya akan mencakup berbagai aktivitas dan unsur-unsur yang terkait dengan proses pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.

Proses penentuan unsur-unsur mekanisme dilakukan dengan merujuk pada teori/studi literatur dan berdasarkan praktek empiris yang diperoleh melalui data hasil *benchmarking*. Dari data dan informasi tersebut kemudian dirumuskan unsur-unsur mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Adapun hasil proses analisis tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Tabel 2. Perbandingan Unsur-Unsur Mekanisme Pengukuran Kompetensi Teknis Menurut Teori dan berdasarkan Prakteknya

Teoritis	Empiris (Hasil <i>Benchmark</i> )				Pengukuran Komtek Pelatihan
	Kemendagri	BKN	BPOM	LKPP	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tujuan</li> <li>▪ Kelembagaan</li> <li>▪ Peran</li> <li>▪ Sarana</li> <li>▪ Cara</li> <li>▪ Aktivitas</li> <li>▪ Tata Hubungan Kerja</li> <li>▪ Aturan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tim Sertifikasi Kompetensi Pemerintahan</li> <li>▪ Asesor Kompetensi</li> <li>▪ Metode Uji Kompetensi Pemerintahan</li> <li>▪ Objek Uji Kompetensi Pemerintahan</li> <li>▪ Tatacara Uji Kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tim sertifikasi Kompetensi</li> <li>▪ Asesor Sertifikasi</li> <li>▪ Tempat Uji Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Metode Uji Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Penetapan Peserta Uji Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Tahapan/proses uji kompetensi teknis</li> <li>▪ Hasil Uji Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Pembiayaan</li> <li>▪ Materi Uji Kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tim Uji Kompetensi</li> <li>▪ Tempat Uji Kompetensi</li> <li>▪ Metode Uji Kompetensi</li> <li>▪ Peserta Uji Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Tahapan: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perencanaan</li> <li>○ Pelaksanaan</li> </ul> </li> <li>▪ Hasil Uji Kompetensi</li> <li>▪ Biaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para Pihak</li> <li>▪ Asesor</li> <li>▪ Tempat Uji Kompetensi</li> <li>▪ Metode Uji Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Peserta Sertifikasi Kompetensi</li> <li>▪ Tata Kelola</li> <li>▪ Materi Uji Kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tim Pengukuran Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Asesor Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Tempat Pengukuran Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Metode Pengukuran Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Peserta Pengukuran Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Tahapan Pengukuran Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Pola Pengusulan Pengukuran Kompetensi Teknis</li> <li>▪ Keluaran (hasil) Pengukuran Kompetensi Teknis</li> </ul>

Sumber: Analisis Tim, 2022

Berdasarkan tabel di atas, tim menganalisis dan merancang bahwa di dalam mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN, unsur-unsurnya adalah:

1. Komposisi Tim Pengukuran Kompetensi Teknis;
2. Komposisi Asesor Kompetensi Teknis;
3. Tempat Pengukuran Kompetensi Teknis;
4. Metode Pengukuran Kompetensi Teknis;
5. Peserta Pengukuran Kompetensi Teknis;
6. Tahapan Pengukuran Kompetensi Teknis;
7. Pola Pengusulan Pengukuran Kompetensi Teknis; dan
8. Keluaran (Hasil) Pengukuran Kompetensi Teknis.

Delapan unsur tersebut akan didesain sedemikian rupa sehingga membentuk mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Adapun definisi operasional untuk masing-masing unsur adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Definisi Operasional Unsur-Unsur dalam Mekanisme Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN

Unsur	Definisi
1. Tim Pengukuran Kompetensi Teknis	Pihak-pihak yang melaksanakan kegiatan pengukuran kompetensi teknis. Masing-masing pihak memiliki perannya masing-masing dalam proses pengukuran kompetensi teknis.
2. Objek Pengukuran (Peserta) Kompetensi Teknis	Pegawai yang menjadi target pengukuran kompetensi teknis.
3. Asesor Kompetensi Teknis	Orang yang bertugas, bertanggung jawab, dan berwenang untuk untuk melaksanakan asesmen kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.
4. Metode Pengukuran Kompetensi Teknis	Merujuk kepada cara yang digunakan untuk melakukan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Dalam hal ini terkait dengan komposisi <i>tools</i> /alat ukur yang digunakan.
5. Tempat Pengukuran Kompetensi Teknis	Lokasi dilaksanakannya pengukuran/uji kompetensi, apakah terpusat pada satu tempat/instansi pemerintah atau tersebar di beberapa instansi pemerintah, dsb.
6. Tahapan Kegiatan Pengukuran Kompetensi Teknis	Langkah-langkah pelaksanaan kegiatan untuk dapat menghasilkan tujuan pengukuran kompetensi teknis.
7. Pola Pengusulan Pengukuran Kompetensi Teknis	Alur dalam pengusulan peserta dalam proses pengukuran kompetensi teknis. Bisa berdasarkan inisiatif unit kerja/satuan kerja, dapat juga berupa inisiatif dari satuan kerja yang bertugas dalam pengelolaan SDM di Instansi Pemerintah.
8. Keluaran	Luaran yang dihasilkan di akhir pelaksanaan kegiatan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN

## **2. Rekomendasi Model Mekanisme Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**

Dalam merumuskan model mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN, dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis kebijakan/pengambilan keputusan. Tim mengembangkan alternatif dari setiap unsur-unsur mekanisme yang sudah ditetapkan sebelumnya. Lalu dilakukan penilaian/analisis menggunakan Analisis Grid untuk menentukan alternatif yang mana yang paling memenuhi kriteria mekanisme yang akan dibangun. Dalam proses penilaian digunakan 3 (tiga) kriteria, yang merujuk pada kriteria mekanisme yang akan dibangun, yaitu efektif, operasional, dan efisien. Alternatif terpilih dari setiap unsur mekanisme lalu digabungkan dan didesain menjadi satu model mekanisme utuh yang direkomendasikan sebagai mekanisme untuk pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN

Dalam model pengukuran ini, yang menjadi objek pengukuran/peserta pengukuran kompetensi bidang pelatihan adalah para pemangku jabatan penyelenggara pelatihan ASN, baik yang berperan sebagai staf maupun sebagai unsur manajemen, dimana di dalam dokumen standar kompetensi jabatannya terdapat tuntutan kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Selain itu, juga pemangku jabatan yang bertugas di bidang/urusan pembinaan lembaga pelatihan ASN, yang di dalam dokumen standar kompetensi jabatannya terdapat tuntutan kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan *tools* Analisis Grid, maka model pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN yang direkomendasikan adalah sebagai berikut:

### **a) Komposisi Tim Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**

Tim pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN terdiri dari:

- a. Komite
- b. Tim Pelaksana:
  - (1) Ketua
  - (2) Asesor
  - (3) Tim Sekretariat
- o Komite adalah sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan *quality assurance* (penjaminan kualitas) terhadap proses pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan dengan melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam rangka menjaga akuntabilitas dan efektivitas penyelenggaraan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN;

- Ketua adalah orang yang bertugas untuk mengoordinasikan pelaksanaan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN
- Asesor adalah orang yang secara teknis bertugas, bertanggung jawab, dan berwenang untuk melaksanakan asesmen kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.
- Tim sekretariat adalah orang yang membantu pelaksanaan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN dalam bentuk dukungan tugas teknis dan administratif.

**b) Komposisi Asesor Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**

Tim asesor kompetensi bidang pelatihan ASN terdiri dari:

- a. JF Asesor SDMA; dan/atau
  - b. Pakar Praktisi
- Syarat asesor kompetensi teknis bidang pelatihan adalah memiliki keahlian dan kepakaran dalam kompetensi teknis bidang pelatihan di level yang diujikan yang dibuktikan dengan sertifikat kompetensi teknis pelatihan.
  - JF Asesor SDMA adalah PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk untuk melaksanakan asesmen kompetensi/potensi sebagai dasar dalam praktik pengelolaan/manajemen sumber daya manusia aparatur.
  - Pakar praktisi adalah pejabat pimpinan tinggi, pejabat administrasi, pejabat fungsional, yang karena pekerjaan dan pengalaman kerjanya memiliki keahlian dibidang yang relevan dengan kompetensi teknis yang diujikan serta memenuhi persyaratan untuk melakukan kegiatan pengukuran kompetensi teknis.
  - Jumlah asesor kompetensi teknis bidang pelatihan disesuaikan dengan jumlah asesi yang dinilai.

**c) Metode Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**

Metode yang digunakan dalam pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN disini disebut sebagai metode sederhana. Metode sederhana disini didefinisikan sebagai metode pengukuran yang menggunakan alat ukur (*tools*) yang terdiri dari: bukti kerja (portofolio), wawancara, ditambah dengan paling kurang 2 (dua) jenis alat ukur lainnya yang terdiri dari:

- 1 (satu) alat ukur jenis non simulasi lainnya; dan
- 1 (satu) alat ukur jenis simulasi

Berdasarkan hasil analisis tim, daftar alat ukur yang bisa digunakan untuk mengukur kompetensi teknis bidang pelatihan adalah sebagai berikut:

- (1) Tes Tertulis
- (2) Tes Praktik
- (3) Wawancara
- (4) Bukti Kerja
- (5) Simulasi, terdiri dari:
  - o *Problem Analysis*
  - o *Role Play*
  - o Penulisan Proposal & Presentasi
  - o *Leaderless Group Discussion* (LGD)

#### **d) Tempat Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**

Pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN dilakukan secara tersebar di instansi pemerintah yang bertugas dan berwenang dalam pengukuran kompetensi SDM. Untuk menjamin mutu dan kualitas penyelenggaraan pengukuran, LAN sebagai lembaga pembina urusan pelatihan ASN melakukan pengawasan melalui proses pemberian izin/lisensi kepada instansi yang akan melakukan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Sehingga pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN hanya dapat dilakukan oleh instansi pemerintah yang mendapatkan lisensi dari LAN.

#### **e) Tahapan Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**

Tahapan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN adalah sebagai berikut:

- (1) Perencanaan
  - a. Unit Kerja/Satuan Kerja mengidentifikasi pegawai-pegawai yang akan diukur kompetensi teknis bidang pelatihannya, lalu mengusulkannya kepada SDM kepada PPK;
  - b. Pembentukan tim pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN;
  - c. Penentuan metode/alat ukur yang akan digunakan;
  - d. Menyusun instrumen/perangkat penilaian;
  - e. Penyiapan administrasi dan teknis yang dibutuhkan;
- (2) Pelaksanaan
  - a. Pemanggilan asesi.
  - b. Pengarahan kepada asesor atau associate assessor



- c. Pengarahan program pengukuran kompetensi teknis kepada asesi.
  - d. Pelaksanaan pengukuran kompetensi/pengambilan data kompetensi peserta.
  - e. Pengolahan data (verifikasi hasil asesmen) atau assessor meeting.
  - f. Penentuan hasil pengujian/pengukuran kompetensi dan rekomendasi bentuk pengembangan kompetensi.
- (3) Pelaporan
- a. Penyusunan laporan, baik laporan individu maupun laporan kelompok.
  - b. Penerbitan sertifikat kompetensi bagi yang memenuhi syarat (lulus).
- (4) *Monitoring & Evaluasi*
- a. Monitoring dilakukan oleh Komite selama proses penyelenggaraan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.
  - b. Rapat evaluasi dilakukan di akhir kegiatan oleh Tim Pengukuran bersama Komite. Peserta juga memberikan evaluasi penyelenggaraan melalui mekanisme tertentu seperti kuesioner, survei, dan sebagainya.
- (5) Penyampaian *feedback* dan saran bentuk pengembangan kompetensi kepada asesi atau melalui *user* (instansi pengguna);
- (6) *Surveilans* (penilikan)
- a. Setelah 2 (dua) tahun semenjak diberikan sertifikat kompetensi, dilakukan peninjauan ulang penguasaan kompetensi melalui surveilans;
  - b. Pegawai yang lulus surveilans, diberikan perpanjangan sertifikat, yang tidak lulus, maka dilakukan uji kompetensi ulang.

**f) Pola Pengusulan dalam Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**

Dalam proses pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN, pihak yang mengusulkan dilaksanakannya pengukuran adalah satuan/unit kerja. Unit kerja mengidentifikasi dan mendata pegawainya yang direncanakan akan mengikuti pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN, lalu mengusulkannya kepada PPK atau unit kerja yang mengelola SDM di instansi mereka.

**g) Keluaran (output) Kegiatan Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN**

Keluaran (*output*) dari kegiatan pengukuran kompetensi teknis adalah laporan hasil pengukuran yang memuat data capaian kompetensi, *feedback*, serta saran bentuk pengembangan kompetensi teknis bagi asesi.

Secara sederhana gambaran model mekanisme pengukuran kompetensi teknis tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

**REKOMENDASI MODEL MEKANISME PENGUKURAN KOMPETENSI  
TEKNIS BIDANG PELATIHAN ASN DI LEMBAGA PELATIHAN ASN**

<b>Komposisi Tim Pengukuran</b>	<b>Komposisi Asesor</b>	<b>Metode Pengukuran</b>	<b>Tempat Pengukuran</b>	<b>Output/ Keluaran</b>	<b>Pola Pengusulan</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Komite</li> <li>Tim Pelaksana                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Ketua</li> <li>Asesor</li> <li>Tim Sekretariat</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>JF Asesor SDMA; dan/atau</li> <li>Pakar Praktisi</li> </ol> <p><b>Syarat:</b> memiliki sertifikat kompetensi teknis pelatihan di level yang diujikan</p>	<p><b>Metode Sederhana:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bukti kerja;</li> <li>Wawancara;</li> </ul> <p>ditambah minimal <b>2 jenis</b> alat ukur lainnya</p>	<p><b>Tersebar</b>, di LAN dan di Instansi Pemerintah yang diberi izin/lisensi oleh LAN untuk mengukur kompetensi teknis bidang pelatihan ASN</p>	<p><b>Laporan Lengkap:</b> Memuat data tingkat kompetensi dan saran pengembangan kompetensi</p>	<p><b>Bottom-up:</b> Satuan/Unit Kerja mengidentifikasi &amp; mengusulkan calon peserta kepada PPK/Unit SDM Instansi</p>



Gambar 14 Rekomendasi Model Mekanisme Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN di Lembaga Pelatihan ASN

## **G. STRATEGI IMPLEMENTASI**

### **1. Implikasi & Strategi Implementasi**

- a. Semua lembaga pelatihan ASN harus segera menyusun dan menetapkan standar kompetensi jabatan untuk semua pegawainya, terutama yang berkaitan langsung dengan urusan pelatihan ASN. Dalam menyusun SKJ tersebut, berpedoman kepada kamus kompetensi teknis yang sudah ditetapkan oleh LAN melalui Keputusan Kepala LAN Nomor 152\_K.1\_PDK.01\_2022;
- b. LAN merumuskan kebijakan pedoman teknis pengukuran kompetensi bidang pelatihan ASN dengan menjadikan *policy paper* ini sebagai salah satu bahan;
- c. LAN merumuskan pedoman pemberian lisensi kepada instansi pemerintah yang akan melakukan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN;
- d. LAN menetapkan satuan kerja yang bertugas mengkoordinasikan dan melaksanakan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN;
- e. Instansi pemerintah memperbanyak asesor kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Terdapat 2 (dua) strategi untuk mewujudkan hal tersebut, yaitu: (1) Mendorong JF Asesor SDMA untuk mengikuti pelatihan teknis bidang pelatihan ASN; dan (3) Mendorong para pakar praktisi (JPT, JA, maupun JF) yang menguasai substansi penyelenggaraan pelatihan untuk mendapatkan pelatihan melakukan asesmen;
- f. Integrasi kamus kompetensi teknis bidang pelatihan ASN ke dalam pelatihan ToC (*Training officer Course*) dan MoT (*Management of Training*) yang dilaksanakan oleh LAN dengan menjadikan kamus tersebut sebagai bahan untuk penyusunan kurikulum pelatihan;
- g. Integrasi kamus kompetensi teknis bidang pelatihan ASN ke dalam mekanisme seleksi CPNS/CASN dengan cara menjadi kamus/standar kompetensi teknis bidang pelatihan sebagai rujukan dalam menyusun instrumen seleksi.

### **2. Aktor Kunci**

Dalam rangka pelaksanaan kebijakan ini, maka perlu melibatkan beberapa pemangku kepentingan. Ada pun pihak pemangku kepentingan tersebut diantaranya:

- a. Kementerian PANRB, berperan dalam mendorong semua instansi pemerintah untuk menyusun standar kompetensi jabatan di instansi mereka. KemenPANRB juga berperan melakukan asistensi jika instansi pemerintah kesulitan dalam menyusun SKJ.
- b. Lembaga Administrasi Negara, sebagai instansi pembina urusan pelatihan ASN. Sebagai pembina urusan pelatihan, LAN juga berwenang mengatur pelaksanaan uji kompetensi teknis bidang pelatihan ASN dan berperan sebagai *leading sector* dalam menyukseskan implementasi pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan.
- c. Satuan kerja yang membidangi urusan pengukuran kompetensi di instansi pemerintah, di tingkat kementerian dan lembaga misalnya BPSDM, sementara di daerah provinsi adalah BKD (atau dengan sebutan lain) bersama BPSDM, dan di kabupaten/kota adalah BKPSDM. Satker tersebut berperan sebagai pelaksana teknis pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.

## REFERENSI

- Asian Development Bank. (2021). *A Diagnostic Study of The Civil Service in Indonesia*. Manila. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22617/TCS210016-2>.
- Amalia, S., Ella, S., Krismiyati, Wahyuadianto, A., Kencana, M.A., Rosliana, L., Hidayat, D., Rejeki, P.W.A., Andari, R.N., Sulistianingsih, Pratiwi, Masrully, Muttaqin, M.A. Nugroho, C.S., Khadafi, G.M. Qohar, M.T. Miradina, I., & Utari. (2021). *Kajian Model Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN*. Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara.
- Ali, M. M., Fahad, M., Qureshi, S. M., & Kang, C. W. (2016). Technical competency framework: Development and implementation. *Proceedings of SIMEC*. Karachi.
- Bagus, L. (1996). *Kamus Filsafat*. Gramedia.
- Bauer, B. J., Richardson, T. M., & Marion Jr, J. W. (2014). Project manager 'management competency' vs 'technical competency'. Which is more important to overall project management success?. *Journal of Engineering Research and Application*, 4(2), 269–273
- Dwiputrianti, S. (2018). Challenges with implementation of the merit system in the open recruitment of government high positions: The case of Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 191.
- Gunawan, J., Aunguroch, Y., Fisher, M. L., & M. McDaniel, A. (2019). Development and psychometric properties of managerial competence scale for first-line nurse managers in Indonesia. *SAGE Open Nursing*, 5, 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2377960819831468>.
- Irawati, E., & Suwarno, Y. (2020). Efektifkah pelaksanaan penjaminan mutu melalui akreditasi lembaga pelatihan ASN pemerintah di Indonesia?. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 291-312. <https://doi.org/https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.713>
- Jackson, M. O. (2014). *Mechanism theory*. Available at SSRN 2542983.
- KASN. (2021). *Laporan Tahunan Komisi Aparatur Sipil Negara 2021*. <https://ppid.kasn.go.id/laporan-tahunan-kasn>.
- Keputusan Deputi Pengembangan dan Pembinaan SDM Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 2 tahun 2022 tentang Sistem Manajemen Mutu Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 303 tahun 2016 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Aktivitas Profesional, Ilmiah, dan

- Teknis Lainnya Bidang Penyuluhan pada Jabatan Kerja Penyuluh Antikorupsi.
- Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 333 Republik Indonesia tahun 2020 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Aktivitas Penyewaan dan Sewa Guna Usaha Tanpa Hak Opsi, Ketenagakerjaan, Agen Perjalanan dan Penunjang Usaha Lainnya Golongan Pokok Aktivitas Ketenagakerjaan Bidang Standarisasi, Pelatihan Kerja dan Sertifikasi.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor: 152\_K.1\_PDK.01\_2022 tentang Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1874/K.1/PDP.09/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Akreditasi Pelatihan yang Menjadi Kewenangan LAN.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor: 1669/K.1/JFT.05.4/2020 tentang Lembaga Sertifikasi Profesi Lembaga Administrasi Negara.
- Khan, R.A.G., Khan, F.A. and Khan, M.A. (2011) Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11, 62-68.
- Khuzainey, I., Zulkifli, M. N., Rasul, S., Mohamad, Pang, & Leong, C. (2020). Technical competency among vocational teachers in Malaysian public skills training institutions: Measurement model validation using PLS-SEM. *Journal of Technical Education and Training*, 12(1), 163-174. <https://doi.org/https://doi.org/10.30880/jtet.2020.12.01.017>
- Machamer, P., Darden, L., & Craver, C. F. (2000). Thinking about mechanisms. *Philosophy of science*, 67(1), 1-25.
- Myerson, R. B. (1989). *Mechanism design*. In *Allocation, information and markets* (pp. 191-206). Palgrave Macmillan, London.
- OECD/ADB. (2019). *Government at a Glance Southeast Asia 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264305915-en>
- PAHRODF. (2017). *A Guidebook of Competency Modelling and Profiling*.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala Badan Pengawas Obat dan Makanan Nomor 16 tahun 2017 tentang pedoman Pelaksanaan Uji Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Farmasi dan Makanan di Lingkungan Badan Pengawas Obat dan Makanan.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2013 tentang Pedoman Pengembangan Sistem Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Kompetensi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintahan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 108 tahun 2017 tentang Kompetensi Pemerintahan
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2018 tentang Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Berbasis Kompetensi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah
- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2016 tentang Tata Cara Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia
- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 303 tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Penyuluh Anti Korupsi
- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 338 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Ahli Pembangun Integritas
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Menteri Riset dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 55 tahun 2017 tentang Standar Pendidikan Guru
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2017 tentang Guru
- Tim Reality Publisher. (TT.). *Kamus Bahasa Indonesia*. Realty Publisher.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Woodward, J. (2002). What is a mechanism? A counterfactual account. *Philosophy of Science*, 69(S3), S366-S377.





**Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan  
Kompetensi Aparatur Sipil Negara  
Lembaga Administrasi Negara  
2022**