

# EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA SECARA DARING (STUDI KASUS DI PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN KAJIAN HUKUM ADMINISTRASI NEGARA)<sup>1</sup>

## EFFECTIVENESS IMPLEMENTATION OF NATIONAL CIVIL APPARATUS COMPETENCY DEVELOPMENT ONLINE (RESEARCH WITHIN THE CENTER OF TRAINING AND DEVELOPMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION OF LAW)

Fifi Ariani<sup>2</sup>, Revita Rahim<sup>3</sup>, Citra Permatasari<sup>4</sup>

Email: [fifiariani.sh@gmail.com](mailto:fifiariani.sh@gmail.com), [revitarahim@gmail.com](mailto:revitarahim@gmail.com), [citra.noreng@gmail.com](mailto:citra.noreng@gmail.com)

### ABSTRACT

*Competency development for the State Civil Apparatus (ASN) is an absolute thing to be fulfilled. The implementation of daring competency development towards competence fulfillment which aims to increase the competence of the State Civil Apparatus recently has become a phenomenon during the Covid-19 Pandemic. The purpose of this study is to determine the effectiveness of daring competency development in improving the competence of state civil servants, the impact of implementing competency development during the pandemic on increasing the competence of state civil servants and what are the roles of agencies in fulfilling the competence development of state civil servants. This research uses quantitative research methods to spread questionnaires to collect data from employees via google form. The collected data will be processed and analyzed using quantitative methods where after the data is collected, classification will be carried out based on the need for further interpretation of the data to produce the required information. The collected data will be processed and analyzed using descriptive qualitative and quantitative descriptive methods where after the data has been collected, it will be classified based on the need for further interpretation of the data to produce the required information. The results expected from this research can provide an overview of the effectiveness of the implementation of employee competency development related to competence fulfillment and produce suggestions and input that can be formulated in making policy recommendations for the implementation of employee competency development.*

**Keyword :** *competence, capacity building, State Civil Apparatus*

### ABSTRAK

Pengembangan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah suatu hal yang mutlak untuk dipenuhi. Pelaksanaan pengembangan kompetensi secara daring

---

<sup>1</sup> Diterima 02 Agustus 2022, direvisi 24 Agustus 2022

<sup>2</sup> Analis Kebijakan Ahli pertama di Puslatbang KHAN LAN

<sup>3</sup> Analis Kebijakan Ahli pertama di Puslatbang KHAN LAN

<sup>4</sup> Peneliti Ahli Pertama di Badan Riset dan Inovasi Nasional

terhadap pemenuhan kompetensi yang bertujuan untuk peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara sekarang ini menjadi hal yang terjadi sebagai suatu fenomena di masa Pandemi Covid-19. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana efektifitas pelaksanaan pengembangan kompetensi secara daring terhadap peningkatan kompetensi aparatur sipil negara, dampak dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi dalam masa pandemi terhadap peningkatan kompetensi aparatur sipil negara dan apa saja peran instansi dalam pemenuhan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data melalui survei dengan penyebaran kuesioner kepada para pegawai melalui *google form*. Data yang terkumpul akan diolah kemudian akan dilakukan pengklasifikasian berdasarkan kebutuhan untuk selanjutnya dilakukan interpretasi data untuk menghasilkan informasi yang dibutuhkan. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini dapat memberikan gambaran efektifitas pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai terkait pemenuhan kompetensi serta menghasilkan saran dan masukan yang dapat menjadi rumusan dalam pembuatan rekomendasi kebijakan terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai.

**Kata Kunci:** kompetensi, pelatihan dan pengembangan, Aparatur Sipil Negara

## A. PENDAHULUAN

**K**ompetensi Aparatur Sipil Negara memiliki peranan penuh dalam menjawab tantangan dan perubahan zaman yang dinamis.

Kompetensi tersebut punya berpengaruh dan berdampak buruk terhadap kinerja suatu organisasi, apabila kompetensi yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara tidak dikembangkan dan dimanfaatkan. Kompetensi merupakan alat dasar untuk berkompetisi atau bisa dikatakan sebuah senjata bagi seorang ASN. Untuk itu, kompetensi harus dimiliki Aparatur Sipil Negara sebagai bekal dalam 'berkompetisi'. Menurut Mangkunegara (2005:113) kompetensi adalah faktor mendasar yang dimiliki oleh seseorang, yang memiliki kemampuan lebih yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang memiliki kemampuan rata-rata atau yang biasa saja, sedangkan menurut Spencer dan Spencer (1993) kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan yang berhubungan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Penilaian dan

pengembangan kompetensi bagi pegawai Aparatur Sipil Negara adalah hal yang mutlak dan wajib, dimana ketika seseorang memiliki kompetensi yang mumpuni maka akan berdampak positif pada tim dan organisasi yang bersangkutan. Hal tersebut juga berlaku tidak hanya pada *private sector*, namun juga pada *public sector*.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, terdapat pasal yang menyebutkan bahwa Setiap pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara ini dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja serta kebutuhan instansi pemerintah. Kompetensi yang dimaksud meliputi kompetensi teknis yang diukur dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan; Kompetensi Manajerial yang diukur dari pengetahuan, keterampilan, dan

sikap/perilaku yang dapat diamati dan dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi dan Kompetensi Sosial Kultural yang diukur dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan.

Setiap organisasi punya tanggung jawab yang sama untuk mengembangkan kompetensi pegawainya, begitu juga dengan instansi pemerintah punya wewenang mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara. Dengan berdasar pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui beberapa tahapan. Pada tahapan pertama, adanya identifikasi terhadap gap kualitas kinerja pegawai, tantangan organisasi, atau dari keinginan pemimpin. Tahapan kedua, setelah dilakukannya identifikasi, perlu memilih model yang sesuai, baik *workshop*, pelatihan, atau seminar memiliki fokus yang berbeda. Tahapan ketiga, yaitu waktu dan anggaran didasarkan pada perencanaan agar dalam pelaksanaan dan pengembangan kompetensi mempunyai alur yang baik sesuai dengan kurikulum yang telah digunakan. Tahapan keempat, perlu pertimbangan berkaitan dengan pilihan materi yang diberikan, siapa orang yang memberikan pelatihan, serta isi materi dan bagaimana hasil dari pelatihan tersebut. Di Tahapan kelima (terakhir),

perlu adanya evaluasi dari segi penyelenggaraan untuk mendapatkan informasi mengenai efektivitas dari proses penyelenggaraan kegiatan. Evaluasi ini sangat diperlukan setelah selesai kegiatan pelatihan, tujuannya untuk mengetahui adanya hambatan dan kendala saat pelaksanaan kegiatan sehingga bisa dijadikan perbaikan untuk pelaksanaan pelatihan selanjutnya.

Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara merupakan unsur yang sangat penting dalam suatu organisasi sebab pegawai merupakan aset yang sangat penting dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemenuhan Kompetensi pegawai menjadi tanggung jawab dari setiap instansi hal ini merupakan amanat dalam Pasal 203 ayat (4) PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang menyebutkan dalam pelaksanaan pemenuhan kompetensi pegawai dilakukan paling sedikit 20 JP per tahun per pegawai. Dewasa ini pengembangan kompetensi pegawai belum dapat dikatakan sudah berjalan dengan optimal seperti yang terlihat pada penelitian di kantor Badan Kepegawaian Gorontalo Utara menunjukkan belum berjalan dengan baik dikarenakan faktor biaya Pendidikan yang harus ditanggung oleh pegawai yang bersangkutan dan kurangnya komunikasi antar pegawai mengenai pengembangan kompetensi yang akan diikuti (Nurhayati Van Gobel & Sofyan Alhadar, 2019). Hal serupa juga terlihat pada penelitian di Dinas Pendidikan Intan Jaya Provinsi Papua yang menunjukkan bahwa anggaran yang terbatas serta fasilitas tempat pelatihan yang tidak memadai menyebabkan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara masih jauh dari optimal. (Titus Sani, Joyce J.

Rares dan Martha Ogotan, e-jurnal Universitas Sam Ratulangi).

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) menunjukkan bahwa saat ini terdapat hampir 4,5 juta lebih pegawai Aparatur Sipil Negara di Indonesia (Renstra BKN 2020-2024). Banyaknya kritik mengenai rendahnya mutu pelayanan pegawai ASN selalu dikaitkan dengan profesionalisme semata. Padahal tidak memadainya kualitas kerja pegawai Aparatur Sipil Negara juga merupakan akibat tidak berimbangnya rasio antara jumlah pegawai aparatur sipil negara dengan para stakeholdernya. Disamping rendahnya kompetensi para Aparatur Sipil Negara yang bersangkutan (Paath, 2018 dan Komara, 2018), kemunculan *Coronavirus Disease 2019* (Covid-19) telah menjadikan pelaksanaan pelatihan secara daring menjadi pilihan alternatif dalam pemenuhan pengembangan kompetensi, hal ini guna menjamin tetap terlaksananya penerapan protokol kesehatan dan pencegahan penyebaran virus Covid-19. Namun masih dipertanyakan sejauh mana efektivitasnya pelatihan secara daring dalam menjawab kewajiban pemenuhan pengembangan kompetensi pegawai khususnya dalam masa pandemi Covid-19, berangkat dari hal tersebut penelitian ini dianggap penting untuk dilakukan.

Kajian terdahulu terkait pengembangan kompetensi ini pernah dilakukan oleh beberapa penelitian diantaranya Peningkatan Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur (Achmad Resa Fachrizi, 2019) dan Eksistensi Unit Kerja dalam Pengembangan Kompetensi Pejabat Analis Kebijakan pada Lembaga Administrasi Negara (Witra Apdhi

Yohanitas, 2020). Namun dalam penelitian ini terdapat kebaruan terkait pengembangan kompetensi terhadap pemenuhan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara karena terfokus ke dalam pengembangan kompetensi yang dilakukan secara daring.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran efektivitas pelaksanaan pengembangan kompetensi secara daring terhadap pemenuhan kompetensi pegawai dan menghasilkan saran dan masukan yang dapat menjadi rumusan dalam pembuatan rekomendasi kebijakan terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara pada khususnya dan Lembaga Administrasi Negara pada Umumnya.

## B. RUMUSAN MASALAH

Sebagaimana sudah dijelaskan pada bagian latar belakang, setiap instansi berkewajiban untuk melaksanakan pemenuhan kompetensi Aparatur Sipil Negara yang dimiliki setiap tahunnya. Dalam situasi normal, pengembangan kompetensi terhadap pemenuhan peningkatan kompetensi tersebut dapat dilaksanakan secara tatap muka langsung (metode klasikal/*offline*). Akan tetapi, sejak adanya pandemi covid-19, kegiatan pemenuhan kompetensi tersebut dilaksanakan secara daring. Perubahan metode tersebut tentunya akan mempengaruhi proses pelaksanaan dan hasil yang dicapai. Beranjak dari permasalahan pokok tersebut, maka pertanyaan yang ingin dijawab melalui penelitian ini meliputi:

1. Se jauh mana efektivitas pelaksanaan Pengembangan Kompetensi secara daring

terhadap peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara?

2. Apakah yang menjadi faktor-faktor pendukung dan yang kendala dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi secara daring terhadap peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara?
3. Bagaimana dampak pelaksanaan pengembangan kompetensi secara daring terhadap peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara?

### C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan permasalahan penelitian diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengukur sejauh mana tingkat keefektifan pelaksanaan Pengembangan Kompetensi secara daring terhadap peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor pendukung serta kendala dalam mengukur sejauh mana efektifitas pelaksanaan pengembangan kompetensi secara daring terhadap peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara.
3. Menganalisis dampak dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi dalam masa pandemi covid-19 terhadap peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara.

### D. KERANGKA TEORI

#### Pengembangan Kompetensi

Dalam suatu organisasi baik kecil maupun besar diperlukan langkah utama untuk mengembangkan sumber daya manusia serta aparatur yang kompeten dalam pembangunan di semua aspek, melalui pendidikan dan pelatihan merupakan dasar utama untuk

pengembangan tersebut. Secara singkat, pelatihan didefinisikan sebagai sebuah kegiatan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang. Berikut konsep pelatihan lain yang perlu dimengerti (Saputro, 2016);

1. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Program pelatihan formal adalah usaha pemberian kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya.
3. Pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Langkah-langkah berikut dapat diterapkan dalam pelatihan

Kompetensi menurut para ahli dapat diterjemahkan sebagai Kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. (Stephen Robbin, 2007:38). Sedangkan menurut Sedarmayanti, (2008:126) kompetensi merupakan Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan

demikian, kompetensi mencakup melakukan sesuatu, bukan hanya pengetahuan yang Pasif. Kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan tetapi melakukan apa yang harus diketahui.

Spencer dan spencer (dalam Pasolong, 2007:93), membagi kompetensi menjadi 2 (dua) kategori yaitu "*threshold competencies*" dan "*differentiating competencies*". *Threshold competencies* adalah karakteristik yang harus dimiliki oleh seseorang agar agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang punya kinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang memiliki kinerja tinggi dan juga rendah. Misalnya seorang pegawai harus mempunyai kemampuan bekerja yang baik itu berarti pada tataran *threshold competencies*. Selanjutnya apabila pegawai dapat bekerja dengan baik dan kualitas kerjanya bagus dan analisisnya dalam melakukan pekerjaan tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kerjanya maka hal itu sudah termasuk *differentiating competencies*. Menurut McClelland, 1997:217 bahwa kompetensi sebagai

*"an underlying characteristics of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation,* yaitu karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaan.

Berangkat dari pengertian tersebut, kompetensi seorang individu merupakan suatu yang melekat dalam dirinya dan dapat digunakan untuk dapat memprediksi tingkat kerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun

kemampuan/keahlian dan kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan yang bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan.

Kompetensi pegawai merupakan serangkaian kompetensi yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang unggul dalam melakukan koordinasi baik. Aspek pengetahuan (*knowledge*) tersebut meliputi: a.) *analytical thinking*, yaitu kemampuan memahami situasi dengan cara memandang sebagai suatu kesatuan yang mendasar, b.) *conceptual thinking*, yaitu kemampuan mengidentifikasi permasalahan utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks, c.) *expertise*, penguasaan pengetahuan untuk menggunakan dan mendistribusikan pengetahuan tersebut, serta aspek keterampilan (*skill*) yang meliputi : a. *achievement orientation*, yaitu penilaian yang menekankan kepada hasil pekerjaan yang lebih baik, b. *concern for order*, yaitu dimensi ini merupakan pemicu utama yang dapat mereduksi ketidakpastian lingkungan dengan memonitor dan memeriksa pekerjaan, c. *initiative*, yaitu preferensi untuk mengambil suatu tindakan yang dicerminkan dengan melakukan lebih yang diperlukan dalam pekerjaan, d. *information seeking*, keingintahuan yang mendasar untuk lebih mengetahui tentang sesuatu. (Sange, Ross, Smith, Kleiner 2001:28).

### **Capacity Building**

Pelatihan dan Pengembangan merupakan dua hal penting ketika membicarakan sumber daya manusia dalam sebuah lembaga, perusahaan ataupun organisasi. Sumber daya manusia merupakan kunci utama untuk keberlangsungan suatu organisasi ataupun perusahaan, maka dari hal itu

pelatihan dan pengembangan sangat diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (Cahya et al., 2021). Pelatihan dan pengembangan dilakukan oleh organisasi bertujuan untuk meningkatkan kemampuan para pegawainya. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat memperbaiki kinerja pegawai sehingga kinerjanya lebih efektif dan efisien. Perubahan zaman yang semakin cepat maka diperlukan juga kemampuan yang seimbang untuk menangkap fenomena tersebut, guna menghadapi kondisi tersebut maka organisasi dirasa perlu memberikan pelatihan dan pengembangan bagi semua pegawai.

Pengertian Pelatihan Rivai 2008 menerangkan pelatihan merupakan sesuatu yang bersifat pribadi (umumnya *one-to-one*), *on-the-job* pendekatan yang digunakan oleh para manajer dan pelatih untuk membantu mengembangkan keterampilan kemampuan. R.Wayne Mondy dalam Mathis et al., 2010 menjelaskan bahwa pelatihan merupakan aktivitas- aktivitas yang dirancang untuk memodali para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Jeffrey A.Mello dalam Mathis et al., 2010 menyatakan "*Training involves employees acquiring knowledge and learning skills that they will be able to use immediately*". Yang artinya, pelatihan melibatkan pegawai untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan belajar bahwa mereka akan dapat menggunakan segera. Kasmir (2016:125) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan

membekali pegawai dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas mengenai pelatihan, maka penulis menyimpulkan bahwa pelatihan merupakan sebuah pembelajaran yang diberikan kepada karyawan untuk dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja.

Hasibuan (2009:69) menerangkan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Suparyadi (2015:233) menerangkan bahwa pengembangan merupakan suatu upaya yang terencana, sistematis, dan berkesinambungan yang sifatnya antisipatif dan bertujuan untuk promosi jabatan, kaderisasi pimpinan, serta guna memperoleh keunggulan bersaing di bidang sumber daya manusia. Kasmir (2016:140) menjelaskan bahwa pengembangan karyawan adalah suatu proses untuk menyegarkan, mengembangkan, dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan. Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas tentang pengembangan, maka penulis menyimpulkan bahwa pengembangan adalah sebuah pembelajaran yang diberikan kepada karyawan untuk dapat meningkatkan kemampuan bekerja dalam melaksanakan pekerjaan.

Tujuan Capacity Building Menurut (Daniel Rickett dalam

- EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA SECARA DARING (STUDI KASUS DI PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN KAJIAN HUKUM ADMINISTRASI NEGARA)•

Hardjanto,2006,h.67) menyebutkan “*the ultimate goal of capacity building is to enable the organization to grow stronger in achieving its purpose and mission*”. Lebih jauh dirumuskan bahwa tujuan dari pengembangan kapasitas (Ratnasari et al., 2013):

1. Mengakselerasikan pelaksanaan desentralisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Pemantauan secara proporsional, tugas, fungsi, sistem keuangan, mekanisme dan tanggung jawab

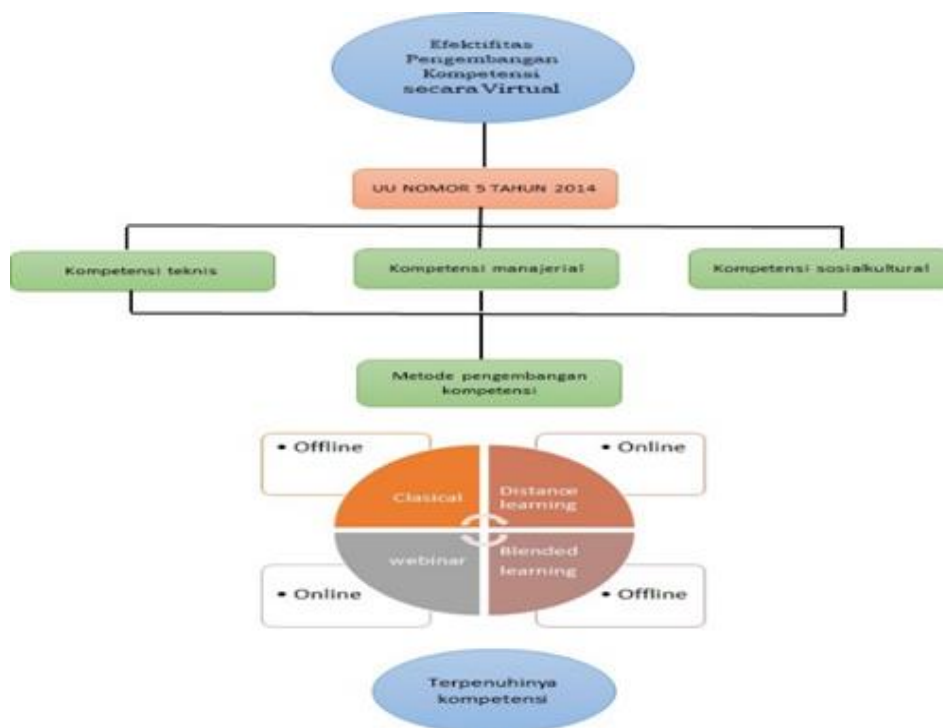
dalam rangka pelaksanaan peningkatan kapasitas daerah.

3. Mobilisasi sumber-sumber dana pemerintah, daerah dan lainnya.
4. Penggunaan sumber-sumber dana secara efektif dan efisien.

### KERANGKA ANALISIS

Analisis hasil penelitian ini akan dilakukan berdasarkan kerangka pemikiran yang digambarkan secara ringkas melalui skema dibawah ini.

Gambar 1.  
Gambar Kerangka Analisis Penelitian



Sumber : Penelitian internal

Dari skema diatas dapat dipahami bahwa penjelasan dan analisis efektivitas pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara secara daring akan dilakukan dengan memperhatikan tiga

kompetensi yang disebutkan dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pertama, kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis, fungsional dan



pengalaman bekerja secara teknis. Kedua, kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan. Ketiga, kompetensi sosio kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Pemenuhan ketiga kompetensi tersebut dapat dilakukan dengan metode pengembangan secara *online* maupun *offline* (klasikal/non klasikal) sehingga terpenuhinya pemenuhan pengembangan kompetensi pegawai yang sebelumnya telah diamanatkan dalam perundang-undangan.

#### E. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma *post-positivism* merupakan arahan yang memudahkan peneliti untuk menganalisis fenomena yang diteliti. Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan pendekatan analisis deskriptif kuantitatif, Menurut I Made Wiratha (2006:155), metode analisis kuantitatif deskriptif adalah menganalisis data yang dikumpulkan melalui kuesioner. Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman mengenai dapat memberikan gambaran efektifitas pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai terkait pemenuhan kompetensi serta menghasilkan saran dan masukan yang dapat menjadi rumusan dalam pembuatan rekomendasi kebijakan terhadap

pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner dan studi literatur ilmiah lainnya yang mendukung penelitian. Adapun penyebaran kuesioner dilakukan kepada seluruh pegawai Puslatbang KHAN. Kuesioner dibagikan melalui aplikasi *google form* kepada responden sehingga dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden dengan cara meminta untuk memilih salah satu alternatif pilihan jawaban.

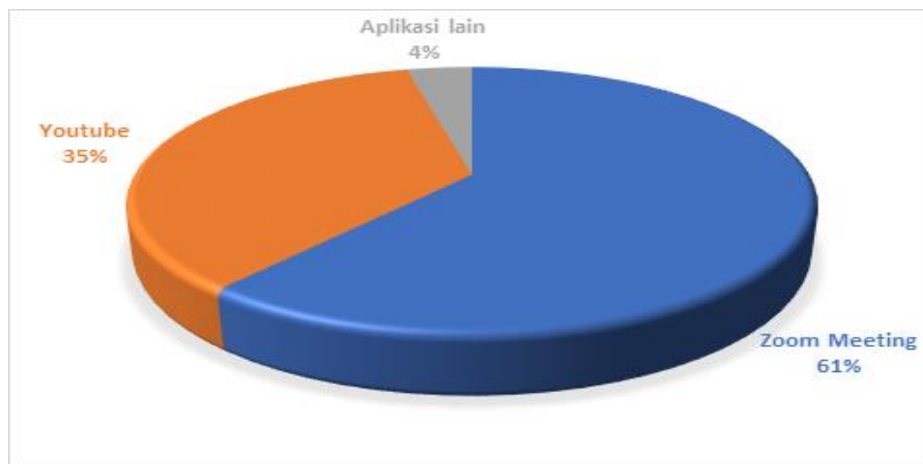
Lokasi penelitian adalah Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara dan objek Penelitiannya adalah individu/ kelompok Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara. Tempat penelitian sengaja dipilih berdasarkan pertimbangan pemenuhan kompetensi pegawai pada Tahun 2021 yang sebanyak 75% dilakukan dengan metode secara daring.

#### F. HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini sebanyak 34 orang pegawai dari total populasi 61 orang. Responden menyatakan mereka pernah mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi selama pandemi. Dengan jenis kegiatan yang diikuti yaitu 31% dalam bentuk seminar dan workshop, 26% bimbingan teknis, 5% *coaching*, 4% mentoring, dan 3% webinar.

- EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA SECARA DARING (STUDI KASUS DI PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN KAJIAN HUKUM ADMINISTRASI NEGARA) •

Gambar 2.  
Grafik Bentuk Pengembangan Kompetensi Selama Pandemi

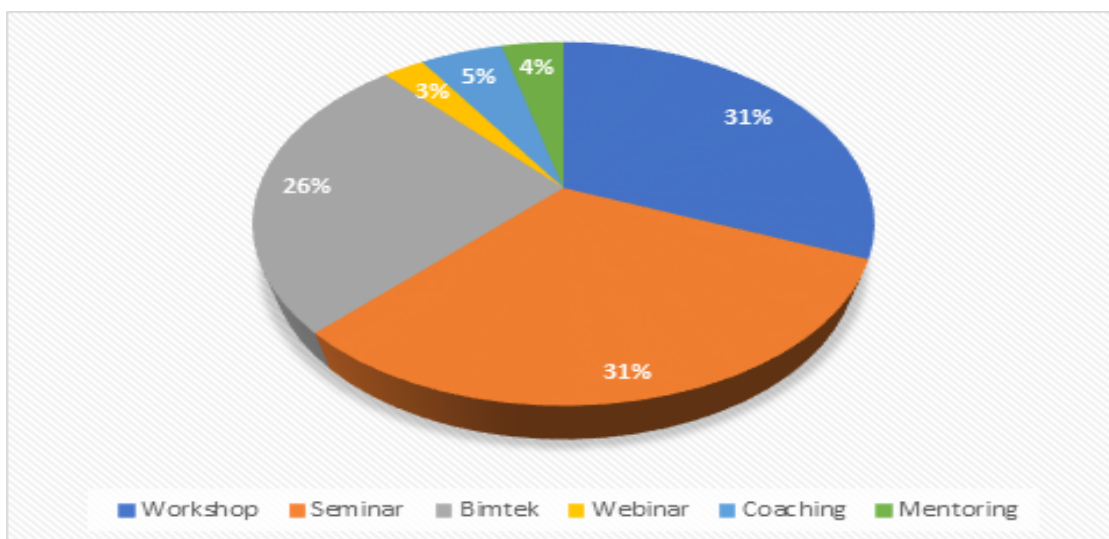


Sumber: Pengolahan Data

Aplikasi *Zoom Meeting* merupakan yang paling banyak digunakan untuk kegiatan pengembangan kompetensi secara

daring yaitu sebesar 61%, kemudian *youtube* sebesar 35%, serta aplikasi lainnya sebesar 4%.

Gambar 3.  
Grafik Aplikasi yang digunakan dalam Pengembangan Kompetensi Selama Pandemi



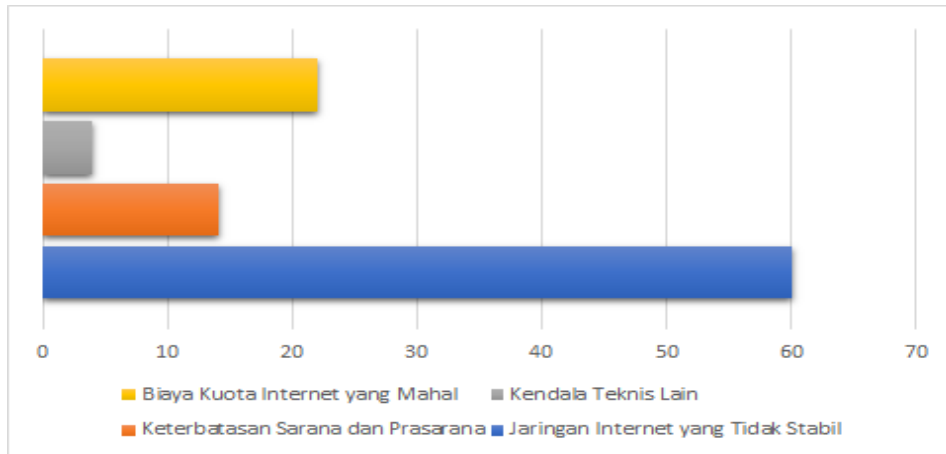
Sumber: Pengolahan Data

Responden juga mengatakan yang menjadi kendala dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi secara daring yaitu 60% faktor jaringan internet yang tidak stabil, 22% biaya

kuota internet yang mahal, 14% keterbatasan sarana dan prasarana, sisanya sebanyak 4% terkait penguasaan teknologi, fokus yang kurang karena diselingi dengan kegiatan lain, serta hal-

hal teknis lainnya yang dapat mengganggu pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi secara daring.

Gambar 4.  
Grafik Kendala yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi



Sumber: Pengolahan Data

Dalam mengikuti kegiatan pelatihan perangkat yang digunakan merupakan milik pribadi maupun kantor, dengan kondisi ketersediaan perangkat pada kategori memadai. Kegiatan yang diikuti juga dirasakan relevan dan efektif untuk meningkatkan kompetensi dalam pelaksanaan kerja.

Instansi terutama pimpinan berperan dalam peningkatan kompetensi pegawainya, seperti dengan memberikan penugasan, arahan langsung maupun melalui penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung. Selain dilaksanakan secara daring, instansi juga dapat melaksanakan kegiatan ini sebagai bagian dari budaya kerja dan implementasi dari penerapan *corporate university*, yaitu pembelajaran di tempat kerja yang dapat dilakukan baik melalui pelaksanaan forum *sharing knowledge* maupun melalui *coaching/mentoring*.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi secara daring memiliki

dampak terhadap peningkatan kompetensi, baik dampak positif maupun negatif. Dampak positif dapat dilihat pada meningkatnya pengetahuan kerja baik dalam bentuk *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge* pegawai, efisien dari sisi anggaran sehingga pegawai dapat memperoleh pengembangan kompetensi tanpa memerlukan biaya yang besar atau bahkan tanpa biaya sama sekali, peserta dapat melihat kembali rekaman kegiatan pembelajaran. Namun terdapat juga sisi negatif dari pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dilaksanakan secara daring yaitu kurang efektifnya pelaksanaan pelatihan-pelatihan yang bersifat teknis yang membutuhkan praktek langsung, adanya *learning loss*, persentase daya serap peserta pembelajaran dalam materi yang disampaikan rendah, kurangnya interaksi sosial, jejaring (*networking*), serta

pengembangan *soft skill* yang tidak optimal.

## G. PENUTUP

Berdasarkan hasil temuan penelitian dapat ditarik kesimpulan, antara lain:

1. Perlunya Analisis Kebutuhan untuk Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Menurut Mathias dan Jackson (2010: 261) ada tiga sumber penting yang menjadi pertimbangan dalam menganalisis *Training Need Analysis (TNA)* pengembangan organisasi yaitu pekerjaan, individu dan organisasi itu sendiri. Dalam menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dilakukan dengan melihat pekerjaan dan tugas setiap pegawai. Analisis ini bertujuan untuk meninjau ulang pekerjaan dan tugas yang sudah dilakukan serta mendiagnosis kebutuhan guna meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan individu dalam bekerja. Pegawai yang didaftarkan mengikuti pelatihan dan pengembangan adalah pegawai yang dianggap membutuhkan pelatihan guna menunjang tugas dan pekerjaan sehari-hari. Dan peserta yang bisa mengikuti pelatihan dan pengembangan ialah pegawai lama dan baru, semua usia serta jabatan.
2. Terdapat faktor pendukung dan kendala yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi. Dalam kegiatan pengembangan kompetensi yang dilakukan selama pandemi, yang menjadi faktor pendukung, antara lain:

### 1) Peran pimpinan

Pemimpin memiliki peran antara lain memberikan dukungan timbal balik, mengakui prestasi

anggota tim, mendorong serta mempermudah anggota tim bekerja, dan mempertahankan komitmennya. (Ratnasari et al., 2013)

### 2) Komitmen bersama

Menurut teori pengembangan kapasitas, dalam pengembangan kompetensi dibutuhkan komitmen jangka Panjang dari semua pihak agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan kondusif dengan cara saling menghargai, saling menghormati, dan saling percaya antar pegawai. Dan komitmen seperti ini bukan hanya untuk staff saja tapi juga berlaku untuk atasan dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan beban kerja masing-masing pegawai.

Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa kendala yang masih dihadapi yaitu:

1. Peraturan yang seringkali berubah dan belum konsisten merupakan salah satu penghambat seorang pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Memerlukan tahapan dan waktu dalam penyesuaian tugas dengan peraturan baru yang diberlakukan.
2. Beban kerja yang tumpang tindih tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi jabatan sehingga menghambat seorang pegawai untuk mengembangkan kemampuannya. Seorang pegawai bukannya tidak mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, namun apabila beban kerja yang terlalu banyak atau tidak sesuai sehingga pekerjaan yang dilaksanakan akan tidak maksimal dan tidak akan selesai tepat waktu.

Dengan melihat masih adanya faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai maka dapat diambil saran terkait konsistensi pimpinan, komitmen pegawai serta beban kerja yang jelas sehingga ke depan pegawai bisa melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan beban kerjanya sehingga mudah untuk dipetakan bagi pegawai dalam keikutsertaannya dalam pelatihan yang sesuai dengan kemampuan serta kapasitas dalam bekerja.

## REFERENSI

- Adi, Rianto. 2010. Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum. Jakarta: Granit.
- Achmad Resa Fachrizi, PENINGKATAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAH PADA DINAS SOSIAL PROVINSI JAWA TIMUR. Open access journal reformasi, Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tribhuwana Tungadewi , ISSN 2088-7469 (Paper) ISSN 2407-6864 (Online). Volume 9 Nomor 1 (2019)
- Cahya, Agus Dwi, Daru Amanta Rahmadani, Ary Wijiningrum, and Fierna Fajar Swasti, 'YUME : Journal of Management Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia', *Journal of Management*, 4.2 (2021), 230-42 <<https://doi.org/10.37531/yume.vxix.861>>
- Dessler, Gary, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh Jilid I. Jakarta: Indeks.
- Erlyana, Yana, and Hendia Hansen, 'Pelatihan Fotografi Dan Videografi Secara Virtual Dalam Peningkatan Kemampuan Diri Pada Pandemic Covid-19', *Jurnal Pengabdian Dan Kewirausahaan*, 5.1 (2021) <<https://doi.org/10.30813/jpk.v5i1.2725>>
- Moeheriono, 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10. Rosda.
- McClelland, David C. 1997. Memacu Masyarakat Berprestasi, Mempercepat Laju Pertumbuhan Ekonomi Melalui Peningkatan Berprestasi. Jakarta: Intermedia.
- Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). PT Raja Grafindo Persada. Marwansyah.
- Notoatmodjo, S. 2009. Pengembangan sumber daya manusia. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Pasaribu, Veta Lidya Delimah, Agrasadya, Nina Shabrina, and Krisnaldy, 'Abdi Abdi Laksana', *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1.1 (2020), 177-80.
- Rivai, Veitzal dan Mulyadi, (2009) Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Soeprapto, H. R. Riyadi, (2003) "Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance". Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Administrasi Pembangunan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh.

Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Ratnasari, Jenivia Dei, Makmur Mochamad, and Ribawanto Heru, 'Pembangunan Kapasitas (Capacity Building) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang', *Jurnal Administrasi Publik*, 1.3 (2013), 103-10

<<http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/106>>

Sudarmanto, 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM teori. dimensi pengukuran dan implementasi dalam organisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Wirartha, I Made . 2006. Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Yohanitas, Witra Apdhi. 2020. Eksistensi Unit Kerja dalam Pengembangan Kompetensi Pejabat Analis Kebijakan di Lembaga Administrasi Negara, *Jurnal Ilmu Administrasi*. Volume 17. Nomor 1.

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

Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.