

Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Mendukung Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri

Urkanus Sihombing

BPSDM Kementerian Dalam Negeri
urkanus1@yahoo.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

Januari 12, 2023

Revised:

April 18, 2023

Accepted:

April 25, 2023

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi yang dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil dan Model pengembangan kompetensi yang sesuai dalam mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara, pengamatan dan penyusunan dokumentasi dan triangulasi terhadap informan kunci yang digunakan sebagai sumber penelitian yaitu para pejabat yang terlibat dalam proses perencanaan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Capaian program pengembangan kompetensi PNS Kementerian Dalam Negeri Tahun 2021 dengan ukuran Indeks ASN Profesional sebesar 42,23 termasuk sangat rendah, dipengaruhi faktor belum efektifnya penerapan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dalam perencanaan pengembangan kompetensi tahun 2020-2024. Untuk meningkatkan kompetensi PNS Kementerian Dalam Negeri yang terintegrasi dengan pencapaian sasaran kinerja pegawai dan tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam rencana strategis dan *roadmap* reformasi birokrasi, telah ditetapkan Keputusan Menteri Dalam Negeri tentang Rencana Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022-2026 yang memuat sejumlah 209 kompetensi teknis umum, 322 kompetensi teknis bidang dan 10 *soft skill*, sebagai acuan bagi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pengelolaan pengembangan sumber daya manusia. Capaian Indeks ASN Profesional yang termasuk sangat rendah tersebut di atas, juga dipengaruhi oleh belum terintegrasinya sistem pengelolaan program pengembangan kompetensi dengan kebutuhan unit kerja eselon I, sumber daya internal BPSDM, hasil dan evaluasi program pengembangan kompetensi. Model pengembangan kompetensi yang berbasis Standar Operasional Prosedur, belum optimal mendukung upaya pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi PNS Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022-2026, sehingga perlu diperbaharui dengan Model Pengembangan Kompetensi PNS dengan pendekatan sistem *input – proses – output / benefit* dalam mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri.

This study aims to analyze the competencies needed by Civil Servants and appropriate competency development models in supporting the bureaucratic reform of the Ministry of Home Affairs. This study uses a qualitative method. Data collected by interview techniques, observation, and preparation of documentation, and triangulation of key informants used as research sources, namely officials involved in the planning process for employee competency development needs. The achievement of the 2021 Ministry of Home Affairs PNS competency development program with a Professional ASN Index size of 42.23 is very low, influenced by the ineffective application of development needs analysis in planning competency development for 2020-2024. In order to improve the competence of The PNS of the Ministry of Home Affairs, which is integrated with the demands of employee performance targets and the goals and objectives set out in the strategic plan and reform of the bureaucratic roadmap, a Decree of the Minister of Home Affairs concerning the Competency Development Plan for State Civil Servants within the Ministry of Home Affairs has been stipulated in 2022- 2026 which contains a total of 209 general technical competencies, 32 field technical competencies and 9 to 10 soft skills, as a reference for the Human Resource Development Agency in managing human resource development. The achievement of the ASN Professional Index, which is considered very low, is also affected by the lack of integration of the competency development program management system with the needs of echelon I work units, BPSDM internal resources, results, and evaluation of competency development programs. The needs development model based on Standard Operating Procedures is not yet optimal in supporting efforts to meet the needs for competency development for PNS of the Ministry of Home Affairs for 2022-2026, so it needs to be interpreted as a PNS Competency Development Model in supporting the bureaucratic reform of the Ministry of Home Affairs.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license



Keywords: Analisis Kebutuhan, Pegawai Negeri Sipil, Pengembangan Kompetensi, Reformasi Birokrasi
Kata Kunci: Needs Analysis, Competency Development, Bureaucratic Reform

1. Pendahuluan

Dalam rencana strategis Kementerian Dalam Negeri Tahun 2020-2024, telah ditetapkan bahwa untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik, akan dilaksanakan peningkatan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia melalui pemenuhan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil minimal dua puluh jam pelajaran/tahun dan meningkatkan kualitas reformasi birokrasi bidang sumber daya manusia yang diukur dengan capaian indeks profesionalisme aparatur sipil negara (ASN). Perkembangan reformasi birokrasi bidang sumber daya manusia dapat diketahui dari hasil penilaian reformasi birokrasi pada empat dimensi, yaitu: Kualifikasi, Kompetensi, Kinerja, dan Disiplin. Untuk meningkatkan kompetensi, dilaksanakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang mencakup: (a) Diklat Kepemimpinan, (b) Diklat Fungsional, (c) Diklat Teknis, dan (d) Seminar / *Workshop* / Magang / Kursus / sejenisnya.

Informasi terkait kondisi tingkat profesionalisme aparatur sipil negara dalam mendukung reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, dapat diketahui dari hasil penilaian reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi atau PANRB setiap tahun. Sesuai surat Menteri PANRB nomor: B/03/M.RB.06/2022 tanggal 7 Maret 2022 tentang Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri Tahun 2021, diketahui bahwa hasil penilaian reformasi birokrasi tahun 2021, masih ada empat indeks reformasi birokrasi nilai sangat rendah / kurang, salah satunya adalah Indeks Aparatur Sipil Negara Profesional: 42,43 (sangat rendah), di samping Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa: 26,02, Kualitas Pengelolaan Aset: 2,91, dan Kualitas Kebijakan: 32,87. Capaian Indeks ASN Profesional yang sangat rendah tersebut tentunya menjadi isu utama bagi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri untuk menetapkan kebijakan dan program pengembangan kompetensi yang lebih tepat.

Capaian indikator reformasi birokrasi yang belum sesuai standar atau harapan tersebut, mendorong Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang mempunyai tugas dalam pengembangan kompetensi untuk melakukan analisis secara komprehensif melalui: (a) *Think again*, (b) *Think across*, dan (c). *Think ahead* (Neo & Chen, 2007). Sementara itu, aparatur harus memiliki setidaknya tiga kemampuan tata kelola, yaitu: "Pertama, berpikir ke depan—kemampuan untuk melihat sinyal awal perkembangan masa depan yang dapat memengaruhi suatu negara agar tetap relevan bagi dunia; kedua, berpikir ulang—kemampuan dan kemauan untuk memikirkan kembali dan membuat kembali kebijakan yang berjalan saat ini agar kinerjanya lebih baik; dan ketiga, berpikir lintas—kemampuan dan keterbukaan untuk melintasi batas untuk belajar dari pengalaman orang lain sehingga gagasan dan konsep baru dapat diperkenalkan ke dalam sebuah institusi" (Foo & Pan, 2016).

Pengembangan kompetensi ASN Kementerian Dalam Negeri dinilai efektif apabila hasilnya sesuai dengan kebutuhan dan dapat meningkatkan kinerja individu dan mencapai sasaran organisasi termasuk sasaran reformasi birokrasi. Oleh karena itu, program pengembangan kompetensi harus direncanakan dengan baik dan sistematis dari tahap perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi.

Terdapat beberapa tahapan dalam proses pengembangan kompetensi. Tahapan tersebut diawali dengan sebuah analisis kebutuhan yang selanjutnya diikuti dengan pembuatan desain dan bahan pengembangan kompetensi, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, dan ditutup dengan evaluasi pengembangan kompetensi. Lembaga Administrasi Negara (dalam Pulungan, 2022) menyatakan bahwa analisis kebutuhan merupakan salah satu bentuk dari tahap perencanaan pengembangan kompetensi. Analisis kebutuhan ini, atau *training need analysis* bertujuan untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab sebuah kesenjangan kinerja pembelajaran. Lembaga Administrasi Negara (2003:8) merumuskan arti analisis kebutuhan pelatihan, adalah suatu proses yang sistematis dalam mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan nyata atau diskrepansi antara kinerja standar dan kinerja nyata yang penyelesaiannya melalui pelatihan. Ajrina dan Yuningsih (2016) menyatakan analisis kebutuhan pelatihan adalah mengidentifikasi masalah yang terdapat pada perusahaan atau organisasi melalui program pelatihan.

Sebagai muara dari pengembangan kompetensi, maka analisis kebutuhan pengembangan kompetensi memiliki posisi penting dan strategis untuk menjamin keberhasilan pengembangan kompetensi secara optimal. Terdapat beberapa penelitian ilmiah sebelumnya terkait dengan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, antara lain oleh Sidauruk dan Thoha (2005) menunjukkan bahwa: (1) Analisis organisasi, belum mendukung secara signifikan upaya pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan di lingkungan Departemen Dalam Negeri. Hal ini disebabkan organisasi sebagai salah satu

variabel analisis kebutuhan diklat, tidak turut serta dijadikan bahan pertimbangan untuk menetapkan pegawai mengikuti diklat. (2) Analisis tugas sebagai variabel kedua dalam analisis kebutuhan diklat sebagai upaya pencapaian kinerja organisasi, juga tidak menjadi pertimbangan dalam pengiriman pegawai mengikuti diklat. Pengiriman pegawai mengikuti diklat tidak ada kaitannya dengan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan (3) Analisis Orang sebagai variabel ketiga dalam analisis kebutuhan diklat, juga tidak dijadikan bahan pertimbangan untuk mengirim pegawai mengikuti diklat. Penugasan mengikuti diklat tidak ada hubungannya dengan produktivitas kerja yang rendah, tidak ada kaitannya dengan penambahan jumlah produk unit kerja.

Hasil penelitian lainnya dilakukan oleh Idrus (2019) yang mengemukakan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) merupakan prasyarat penting yang dilaksanakan oleh lembaga diklat sesuai pola pelatihan dan tahapan kediklatan. Penelitian yang dilakukan oleh Pulungan (2022) menyimpulkan bahwa Pelatihan yang dibutuhkan untuk tingkat organisasi adalah pelatihan untuk melayani secara efektif, efisien dan berorientasi pada hasil. Pegawai yang memiliki kompetensi dibutuhkan dalam pengelolaan teknologi dan informasi, serta pengelolaan anggaran yang akuntabilitas. Selain itu, dengan adanya reorganisasi dari jabatan struktural menjadi fungsional, diperlukan pula pelatihan pembekalan bagi staf fungsional yang ditransformasi.

Merujuk pada beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebagaimana tersebut di atas, maka yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pada penelitian ini fokus untuk menyelesaikan masalah kesenjangan capaian Indeks ASN Profesional Kemendagri dan penerapan pengembangan kompetensi jalur non klasikal berupa *Coaching* dan *Mentoring* untuk mencapai Sasaran Kinerja Pegawai (Hasil dan Perilaku Kerja) dan sasaran strategis yang ditetapkan dalam Renstra termasuk reformasi birokrasi Tahun 2020-2024.

Berdasarkan pengamatan empiris atas pengelolaan program pengembangan kompetensi PNS di lingkungan Kemendagri, kegiatan analisis kebutuhan masih merupakan titik lemah dan kondisi ini diperkuat dengan pernyataan Kepala BPSDM Kementerian Dalam Negeri (melalui wawancara) bulan September 2022. Kondisi ini, mengakibatkan orientasi program pengembangan kompetensi kurang terhubung dengan pencapaian kinerja pegawai dan pencapaian sasaran strategis organisasi, termasuk sasaran reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri. Dengan demikian, perumusan masalah pada penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu : (1) Kompetensi apa yang dibutuhkan PNS dalam rangka mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri? dan (2) Bagaimana model pengembangan kompetensi PNS yang sesuai dalam rangka mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri?.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi PNS dalam rangka mendukung Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri dan merumuskan model Rencana Pengembangan Kompetensi PNS dalam rangka mendukung Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri. Hasil analisis diharapkan dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi dan model yang sesuai untuk mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Creswell (2007) mengatakan bahwa kualitatif adalah metode untuk menggali dan memahami makna yang dianggap oleh sekelompok orang bersifat sosial atau kemanusiaan. Data terkait kebutuhan pengembangan kompetensi dan kinerja serta hasil reformasi birokrasi diperoleh dari para informan yaitu pejabat struktural dan fungsional Kementerian Dalam Negeri dan dokumen resmi serta hasil wawancara dengan pejabat pimpinan unit kerja pengembangan sumber daya manusia, pejabat pembina kepegawaian pada unit kerja. Beberapa alasan pemilihan informan, adalah pejabat atau pegawai yang bersangkutan mempunyai tugas dan fungsi di bidang pembinaan sumber daya manusia pada unit kerja eselon I, bersedia memberikan data yang diisi melalui *google form*, dan bersedia untuk diwawancarai terkait kebutuhan pengembangan kompetensi. Sejumlah 326 orang menjadi informan penelitian ini, tersebar pada sejumlah 11 unit kerja eselon I Kementerian Dalam Negeri. Informan yang lebih banyak memberikan data adalah dari Ditjen Bina Administrasi Kewilayahan dan Setjen masing-masing 59 orang, dan BPSDM sejumlah 58 orang dan yang paling sedikit adalah dari Ditjen Politik dan Pemerintahan Umum sebanyak dua orang.

Jenis pengembangan kompetensi yang diteliti terdiri atas tiga kompetensi, yaitu: Kompetensi Teknis Umum, Kompetensi Teknis Bidang dan *Soft Skill*. Untuk kebutuhan kompetensi teknis umum bervariasi mencakup: Analisis Kepegawaian, Pranata Komputer, Analisis Kebijakan, Analisis Hukum, Perancangan

Peraturan perundang-undangan, Perencanaan Strategis, Manajemen Kearsipan. Sedangkan untuk kebutuhan kompetensi teknis bidang, mencakup: Pengadaan Barang dan Jasa, Perbendaharaan, Penyusunan Laporan Keuangan, Penyusunan Laporan Kinerja, Perencanaan Strategis dan Sistem Informasi, *English Language*, Pengelolaan Data, Informasi dan Publik, Organisasi dan Manajemen. Sedangkan untuk kompetensi *Soft Skill* sebagian besar membutuhkan kompetensi yang sama, mencakup: *Training of Integrity, Teamwork Training, Effective Communication Skill Training, Result Orientation Training, Public Service Excellence Training, Leadership Training, Change Management Training*, dan Pelatihan Sosiokultural Perikat Bangsa.

Data yang dikumpulkan mulai Juni hingga Agustus 2022, selanjutnya dikelompokkan, diolah, diinterpretasikan secara kualitatif dengan mengaitkannya dengan konsep pengembangan kompetensi, kinerja dan reformasi birokrasi.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Pengembangan kompetensi PNS yang dibutuhkan untuk mendukung reformasi birokrasi Kemendagri

Dalam Laporan Kinerja Kementerian Dalam Negeri Tahun 2021, disajikan dalam 12 sasaran dan 31 indikator kinerja utama yang telah dilaksanakan, mencakup: (1) Meningkatkan kualitas demokrasi Indonesia, dengan capaian 108,93%, (2) Meningkatkan implementasi nilai-nilai Pancasila di Daerah, dengan capaian: 100,70%, (3) Meningkatkan Kewaspadaan Nasional, dengan capaian: 100%, (4) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan layanan ketentraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat (trantibumlinmas), dengan capaian: 100%, (5) Meningkatkan kapasitas dan kualitas SDM aparatur pemerintahan dalam negeri dengan capaian 95,49%, (6) Meningkatkan harmonisasi kualitas produk hukum Pusat dan Daerah, dengan capaian 85,80%, (7) Meningkatkan tata kelola pemerintahan dalam negeri yang adaptif, profesional, proaktif, dan inovatif, dengan capaian: 139,93%, (8) Terjaminnya hak-hak setiap warga negara dalam aspek kependudukan dan tersedianya data kependudukan untuk semua keperluan, dengan capaian: 155,47%, (9) Meningkatkan tata kelola penyelenggaraan kewilayahan, dengan capaian: 100%, (10) Meningkatkan kualitas Reformasi birokrasi di lingkungan Kemendagri, dengan capaian: 60,55%, (11) Terwujudnya Kementerian Dalam Negeri yang akuntabilitas dan berintegritas, dengan capaian: 97%, dan (12) Meningkatkan kemanfaatan hasil litbang sebagai rujukan utama dalam penataan kebijakan di lingkungan Kemendagri, dengan capaian: 197,5%. Untuk pelaksanaan sasaran tersebut, telah dialokasikan anggaran sebesar Rp. 2.934.557.569.000, dan direalisasikan sebesar Rp. 2.909.033.451.195 atau 99,13%. (Laporan Kinerja Kementerian Dalam Negeri Tahun 2021).

Berdasarkan data capaian kinerja tersebut, diketahui bahwa sasaran tertinggi adalah sasaran kedua belas, Meningkatkan kemanfaatan hasil litbang sebagai rujukan utama dalam penataan kebijakan di lingkungan Kemendagri, dengan capaian: 197,5%. dan sasaran yang terendah adalah kesepuluh, Meningkatkan kualitas Reformasi birokrasi di lingkungan Kemendagri, dengan capaian: 60,55%. Dengan demikian, terdapat kesenjangan capaian reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri yang menjadi isu utama untuk bahan pengambilan kebijakan dan mengambil langkah yang efektif agar capaian reformasi birokrasi lebih baik pada tahun berikutnya.

Capaian sasaran reformasi birokrasi yang belum tinggi tersebut, juga mempunyai kaitan dengan hasil penilaian reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri tahun 2021 yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Berdasarkan dalam surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor: B/03/M.RB.06/2022 tanggal 7 Maret 2022 tentang Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri Tahun 2021, yang menjelaskan Capaian hasil reformasi birokrasi tahun 2021, dengan nilai 78,53 jika dibandingkan dengan target 2021 yang ditetapkan dalam Renstra Tahun 2020-2024, masih mengalami kesenjangan sebesar 8,48. Selain itu, capaian hasil antara dari sejumlah 12 indikator terdapat 4 indikator reformasi birokrasi dengan capaian termasuk sangat rendah/kurang, yaitu: Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa, dengan Indeks Aparatur Sipil Negara Profesional dengan nilai 42,23 (Sangat Rendah), Kualitas Pengelolaan Aset, dengan nilai 2,91, dan Kualitas Kebijakan dengan nilai 32,87.

Dalam upaya meningkatkan nilai reformasi birokrasi tersebut, perlu dilakukan analisis masalah tersebut, sehingga dapat dibedakan atau dipilah masalah tersebut yang membutuhkan solusi berupa pengembangan kompetensi atau solusi berupa kegiatan yang bukan bagian dari pengembangan kompetensi. Dalam kaitan dengan pengembangan kompetensi, maka pengukuran Indeks Aparatur Sipil

Negara Profesional mencakup pada dimensi kualifikasi, disiplin, kinerja dan pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi dengan bobot 40% (Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara).

Guna mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi yang utama dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui reformasi birokrasi, dapat ditinjau dari perspektif pakar yang relevan terkait analisis kebutuhan. Menurut Mangkunegara (2003), Analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis*) adalah suatu studi sistematis tentang suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber untuk mendapatkan pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang secara spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu perusahaan dalam menggunakan sumber daya (waktu, dana, dan lain-lain) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu.

Menurut Noe (2013:121), analisis kebutuhan pelatihan dalam suatu organisasi berada dalam tiga tingkatan atau level analisis yaitu: (1) Analisis kebutuhan pada level organisasi yaitu analisis berkaitan dengan kinerja seluruh organisasi, (2) Analisis kebutuhan pada level tugas atau pekerjaan yaitu analisis yang mempengaruhi kelompok pekerjaan tertentu atau tugas-tugas tertentu di organisasi, dan (3) Analisis kebutuhan pada level individu, yaitu yang mempengaruhi kinerja individu atau yang menjadi kebutuhan individu. Oleh karena itu, analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis/TNA*) merupakan salah satu bagian yang penting (*urgent*) dalam program pendidikan dan pelatihan (diklat). Ketepatan analisis kebutuhan akan berpengaruh pada proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah diklat. Analisis kebutuhan pelatihan pada ranah pengembangan kompetensi sangat dibutuhkan agar tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai (Amin & Nurhadi, 2020).

Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dalam mendukung reformasi birokrasi dalam tulisan ini termasuk dalam level analisis kebutuhan organisasi. Hal ini merujuk pada kebijakan yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 061.05-954 Tahun 2022 tentang Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022-2024, yang dalam pelaksanaan kebijakan dan program reformasi birokrasi dibentuk Kelompok Kerja V: Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur untuk melaksanakan tugas di antaranya membantu Ketua Tim Reformasi Birokrasi dalam penyusunan dan perumusan kebijakan, program dan kegiatan area perubahan manajemen SDM Aparatur yang termasuk di dalam *Roadmap* dan Rencana Kerja Kementerian Dalam Negeri.

Berdasarkan studi dokumen, diketahui bahwa analisis kebutuhan pengembangan kompetensi level organisasi Kementerian Dalam Negeri tahun 2021 tidak dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri. Beberapa faktor yang menyebabkan di antaranya : (1) Para penyelenggara pengembangan kompetensi, hanya sebagian kecil yang pernah mengikuti pengembangan kompetensi terkait kompetensi, dan (2) Keterbatasan anggaran rupiah murni untuk pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil Kementerian Dalam Negeri.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber pada bulan September 2022 diketahui bahwa analisis kebutuhan pengembangan kompetensi atau *training need analysis*, dinyatakan masih merupakan salah satu titik lemah dalam pengembangan kompetensi aparatur pemerintahan dalam negeri analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, telah dibentuk kelompok kerja yang terdiri dari widyaiswara untuk memfasilitasi seluruh unit kerja eselon I dalam rangka mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi, mengatasi kesenjangan kinerja, dan juga mengantisipasi kebutuhan kompetensi masa kini dan ke depan pada era digital. Implikasi dari minimnya pemahaman dan komitmen pengelola pengembangan kompetensi terkait pentingnya analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil dalam mendukung reformasi birokrasi terlihat pada pengulangan program pengembangan kompetensi yang menjadi prioritas nasional setiap tahun dengan sasaran peserta sebagian besar pegawai negeri sipil dari pemerintah daerah.

Adapun realisasi program prioritas nasional pengembangan kompetensi Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri Tahun 2021 dan 2022 adalah: (1) Pembekalan Kepemimpinan Kepala Daerah Hasil Pemilihan Tahun 2020 sejumlah 514 orang, (2) Penyusunan Dokumen Perencanaan dalam penerapan standar pelayanan minimal (SPM) lingkup pusat dan daerah sejumlah 990 orang, (3) Diklat Manajemen Strategi Penyelenggaraan Camat di wilayah perbatasan 186 orang, (4) Diklat manajemen Strategi Inovasi Daerah Berbasis Sektor unggulan wilayah sejumlah 164 orang, (5) Pengembangan kompetensi *Legal Drafting* sejumlah 179 orang, (6) Pengembangan kompetensi Fungsional pengawas penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah sejumlah 257 orang

Selain melaksanakan program pengembangan kompetensi prioritas nasional, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri juga melaksanakan program pengembangan kompetensi aparatur pemerintahan dalam negeri yang mencakup pegawai negeri sipil pada Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per orang per tahun, dari target sebesar 25% dapat direalisasikan 25,5% dari aparatur pemerintahan dalam negeri, melalui Pengembangan Kompetensi Teknis Substantif yang dilaksanakan melalui pembelajaran klasikal, *blended learning*, dan Seminar / *Webinar* sebanyak 2.651 orang, dan Pengembangan Kompetensi Jabatan fungsional meliputi pelaksanaan diklat PPUPD dan Satuan Polisi Pamong Praja sebanyak 969 orang (Laporan Kinerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Tahun 2021).

Terbitnya kebijakan dalam bentuk Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 800/5257 Tahun 2022 tentang Rencana Pengembangan Kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022-2026, telah mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi, mencakup: kualifikasi pendidikan D3 sampai S3, kompetensi teknis umum, kompetensi teknis bidang, dan *soft skill* yang dibutuhkan oleh masing-masing unit kerja eselon I agar dapat menghasilkan kinerja dan mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam Rencana Strategis dan *Roadmap* Reformasi Birokrasi pegawai negeri sipil per 12 unit kerja di Kementerian Dalam Negeri. Adapun kebutuhan setiap unit kerja meliputi sebanyak 209 kompetensi teknis umum, sebanyak 322 kompetensi teknis bidang, dan sebanyak 109 *softskill*. Dalam hal ini, kompetensi teknis umum yang paling banyak pada Setjen sejumlah 80 tema, dan yang paling sedikit pada Ditjen Pemdes sejumlah 5 tema dengan nama-nama pengembangan kompetensi yang beragam. Selanjutnya, pada kelompok Kompetensi teknis Bidang, yang paling banyak pada unit kerja Setjen sejumlah 81 tema, dan yang paling sedikit pada unit kerja BSKDN sejumlah 9 tema, serta yang ketiga, kelompok *softskill* paling banyak pada unit kerja Setjen sejumlah 10 tema, dan 11 unit kerja lainnya sejumlah 9 tema dengan nama-nama yang sama.

Memperhatikan banyaknya tema pengembangan kompetensi yang merupakan kebutuhan bagi sejumlah 12 unit kerja eselon I dengan total pegawai sejumlah 4.843 orang (Biro Kepegawaian, 2022), dan kondisi keterbatasan anggaran program pengembangan kompetensi aparatur pemerintahan dalam negeri tahun 2021 sebesar Rp195,149,729,000 serta pelaksanaan pengembangan kompetensi sebagian besar jalur klasikal sehingga mengakibatkan belum sepenuhnya pegawai negeri sipil Kementerian Dalam Negeri dapat mengikuti pengembangan kompetensi untuk memenuhi kebutuhan minimal 20 jam pelajaran per orang per tahun, maka perlu ada perubahan strategi pelaksanaan pembelajaran dari semula sebagian besar dengan pembelajaran klasikal diganti menjadi sebagian besar ke pembelajaran non klasikal.

Beberapa pertimbangan utama yang mendorong peralihan dari pembelajaran klasikal ke non klasikal, terutama pada faktor pembiayaan. Pembiayaan pembelajaran klasikal dengan jumlah orang 30 selama lima hari kerja, rata-rata membutuhkan biaya sebesar Rp. 75.000.000 rupiah. Dengan demikian, untuk dapat memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi bagi sejumlah 4.843 orang pegawai Kementerian Dalam Negeri per tahun minimal 20 jam pelajaran adalah: $4.843/30 \text{ orang/kelas} = 162 \text{ kelas} \times \text{Rp. } 75.000.000 = \text{Rp. } 12,150,000,000$. Kalau dibutuhkan 162 kelas untuk 1 tahun, berarti per bulan = $162 \text{ kelas}/12 \text{ bulan} = 13 \text{ kelas per bulan}$ atau 3-4 kelas per minggu, sementara tenaga pengajar Widyaiswara yang tersedia hanya 38 orang. Oleh karena itu, peralihan ke pengembangan kompetensi non klasikal dipandang lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan klasikal. Organisasi berhasil meningkatkan nilai, mengurangi pengeluaran dan mempertahankan SDM yang berharga melalui teknik *coaching*, konseling dan *mentoring* yang spesifik sehingga mampu menciptakan iklim untuk pertumbuhan dan juga kinerja tinggi dari organisasi (Katherin & Bernarto, 2021).

Pembelajaran dengan non klasikal, telah diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, dalam pasal 29 ayat 2, disebutkan bahwa bentuk pengembangan kompetensi dilakukan paling sedikit melalui jalur: (a) *coaching*, (b) *mentoring*, (c) *e- learning*, (d) pelatihan jarak jauh, (e) detasering (*secondment*), (f) pembelajaran alam terbuka (*outbond*), (g) patok banding (*benchmarking*), (h) pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah, (i) belajar mandiri (*self-development*), (j) komunitas belajar (*community of practices*), (k) bimbingan di tempat kerja, (l) magang/praktik kerja.

Pilihan atas pengembangan kompetensi non klasikal sangat relevan dengan arahan kebijakan baru dari pemerintah dalam rangka pengelolaan kinerja pegawai negeri sipil, sebagaimana diatur pada bagian lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara bahwa Bimbingan Kinerja merupakan

suatu proses yang dilakukan oleh Pimpinan dalam rangka mengetahui dan mengembangkan kompetensi Pegawai serta mencegah terjadinya kegagalan kinerja. Bimbingan Kinerja dapat dilakukan oleh Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus. Bimbingan Kinerja dapat berupa: *coaching*, *mentoring*, *formal training*, dan/atau *informal training*.

Agar pelaksanaan pengembangan kompetensi non klasikal melalui *coaching* dan *mentoring* tersebut terarah dan terukur proses dan hasilnya, maka penting memedomani kebijakan yang ditetapkan dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Dalam kebijakan tersebut, telah diatur terkait *coaching* dan *mentoring* sebagaimana dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Perhitungan jam pelajaran *coaching* dan *mentoring*

No	Kegiatan	Satuan	Konversi Jam Pelajaran	
			Nasional	Internasional
1	<i>Coaching</i>	Kegiatan	Satu kali kegiatan <i>coaching</i> setara dengan dua jam pelajaran	Satu kali kegiatan <i>coaching</i> setara dengan empat jam pelajaran
			Maksimal dihitung dua kali dalam satu bulan	Maksimal dihitung dua kali dalam satu bulan
2	<i>Mentoring</i>	Kegiatan	Satu kali kegiatan <i>mentoring</i> setara dengan dua jam pelajaran	Satu kali kegiatan <i>mentoring</i> setara dengan empat jam pelajaran
			Paling tinggi dihitung dua kali dalam satu bulan	Maksimal dihitung dua kali dalam satu bulan

Sumber: Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan data tersebut di atas, dapat diketahui bahwa kegiatan pengembangan kompetensi *non klasikal* melalui *coaching* dan *mentoring* telah memiliki pedoman yang dapat digunakan para penyelenggara pengembangan kompetensi dan juga para tenaga pengajar / fasilitator / widyaiswara / narasumber untuk mengembangkan kompetensi pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Dalam Negeri.

Jika dicermati, substansi pedoman *coaching* dan *mentoring* tersebut, masih ada unsur kegiatan yang perlu ditambahkan, yaitu pemberian sertifikat bagi para *coach* dan mentor yang telah melaksanakan *coaching* dan *mentoring* sesuai penugasan dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri, sebagai bahan referensi dalam rangka peningkatan kemampuan dan karier serta kinerja *coach* dan *mentor* tersebut.

Oleh karena kegiatan *coaching* dan *mentoring* merupakan kegiatan baru dalam pengembangan kompetensi *non klasikal* yang belum optimal diselenggarakan dalam kegiatan pengembangan kompetensi oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri, dan hingga awal tahun 2023 belum ada pedoman penyelenggaraan *coaching* dan *mentoring* di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, perlu disusun pedoman *coaching* dan *mentoring* di lingkungan Kementerian Dalam Negeri.

Dengan adanya pedoman *coaching* dan *mentoring* tersebut, maka hasil pengembangan kompetensi dapat dengan mudah diintegrasikan dengan sistem penilaian kinerja pegawai sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Selain itu, pedoman tersebut juga dapat digunakan dalam rangka mengembangkan kompetensi para pejabat eselon II yang ditetapkan sebagai pejabat penilai kinerja pegawai negeri sipil bagi para pegawai pada unit kerja eselon II, sehingga dapat optimal melaksanakan fungsi bimbingan kepada bawahannya yang belum memenuhi capaian kinerja sesuai tujuan dan sasaran yang ditetapkan unit kerja masing-masing.

Penerapan *coaching* dan *mentoring* yang perlu mendapat prioritas dalam mendukung peningkatan nilai reformasi birokrasi, difokuskan pada para pegawai yang mempunyai tugas dalam kelompok kerja pada Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri. Fokus *coaching* dan *mentoring* ditentukan pada sejumlah indikator reformasi birokrasi mendapat penilaian termasuk kategori sangat rendah dan untuk meningkatkan nilai tersebut, diupayakan melaksanakan sejumlah tema pengembangan kompetensi yang telah diidentifikasi dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 800-5657 Tahun 2022 tentang Rencana Pengembangan Kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022-2026, yang terdiri atas:

- a. Penyusunan Laporan Keuangan Pemerintah dan Barang Milik Negara, Pengadaan Barang dan Jasa, Rencana Kebutuhan Barang Milik Negara, Manajemen risiko
- b. Manajemen Barang Milik Negara, Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah, Manajemen Keuangan dan Aset Desa, Pengembangan kompetensi bagi Kuasa Pengguna Anggaran dan Pejabat Pembuat Komitmen
- c. Reformasi Birokrasi, Tata kelola pemerintahan, *Human Capital Development Plan*, Pengembangan Teknologi Pembelajaran, *e-office*, Standar Pelayanan Minimal, Implementasi Pelayanan Publik dalam konteks Otonomi Daerah, Teknologi Informasi, Pengembangan Kompetensi *Coaching* dan *Mentoring* bagi seluruh pejabat struktural eselon II dan Pejabat Fungsional Jenjang Madya dan Utama
- d. Analisis Kebijakan Publik, Analisis Keuangan Pusat dan Daerah, Pelaksanaan Inpres Nomor 2 Tahun 2022 tentang Percepatan Peningkatan Penggunaan Produk
- e. Analisis Kebijakan Publik, Analisis Keuangan Pusat dan Daerah, Pelaksanaan Inpres Nomor 2 Tahun 2022 tentang Percepatan Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri dan Produk Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Koperasi.

Sementara itu, isian *google form* oleh sejumlah 188 orang pegawai pada sebelas unit kerja Kementerian Dalam Negeri, diperoleh 175 materi kebutuhan *coaching*. Rata-rata hampir setiap orang responden mengusulkan 1 materi *coaching* yang berbeda-beda. Hal ini sekaligus menggambarkan bahwa kebutuhan peningkatan kompetensi setiap pegawai tidak sama dan tentunya metode *coaching* lebih tepat dalam peningkatan kompetensi pegawai secara orang per orang dibandingkan dengan metode pendidikan dan pelatihan yang disusun dalam paket pelatihan untuk beberapa orang sekaligus.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil Kementerian Dalam Negeri dan pemerintah daerah sehingga optimal dalam melaksanakan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan penyelenggaraan Urusan Pemerintahan, sesuai hasil wawancara dengan Sekretaris Itjen, sangat dibutuhkan pembaharuan dan pengembangan kualitas perangkat pembelajaran peningkatan kompetensi tenaga pengajar (widyaiswara dan fasilitator) didukung *learning management system* yang baik, untuk menjadi instrumen pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi para aparatur sipil negara di lingkungan pemerintah daerah dengan mekanisme pendapatan negara bukan pajak.

3.2. Model pengembangan kompetensi PNS yang dibutuhkan dalam mendukung reformasi birokrasi Kemendagri

Model pengembangan kompetensi PNS yang dibutuhkan dalam mendukung reformasi birokrasi Kemendagri tentunya harus sejalan dengan upaya meningkatkan Indeks Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Kementerian Dalam Negeri tahun 2021 yang baru mencapai 42,43 (sangat rendah). Rencana Pengembangan Kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022-2026 yang mencakup sejumlah 209 kompetensi teknis umum, dan 322 kompetensi teknis bidang, serta 109 *softskill*. Selain itu, juga perlu mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas pembelajaran non klasikal melalui *coaching* dan *mentoring*, integrasi hasil pengembangan kompetensi dengan pencapaian sasaran kinerja pegawai, tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam rencana strategis dan *roadmap* Kementerian Dalam Negeri tahun 2020-2024, dan pentingnya kolaborasi serta evaluasi dampak pengembangan kompetensi. Untuk itu, maka perlu dirumuskan model pengembangan kompetensi PNS yang mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri dengan menggunakan pendekatan sistem.

Model pengembangan kompetensi dengan pendekatan sistem, dikembangkan dari konsep langkah-langkah pelatihan yang dikemukakan beberapa pakar di bidang pengembangan sumber daya manusia. Menurut Dessler (2006), lima langkah pelatihan, yaitu (1) Analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi, (2) Merencanakan instruksi, yaitu untuk memutuskan, menyusun dan menghasilkan isi program pelatihan termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas, (3) Validasi, di mana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili, (4) Menerapkan program, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan, dan (5) Evaluasi dan tindak lanjut, di mana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program pelatihan.

Dalam kaitan dengan analisis kebutuhan, berdasarkan hasil penelitian dan wawancara terkait pengelolaan pengembangan kompetensi aparatur pemerintahan dalam negeri pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri tahun 2021, diketahui bahwa pengelolaan pengembangan kompetensi berpedoman pada standar operasional prosedur atau SOP penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Dalam Negeri yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 061-1099 Tahun 2022 tentang Peta Proses Bisnis Kementerian Dalam Negeri. Daftar SOP yang sudah diidentifikasi dan sebagian sudah dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 2. Identifikasi daftar SOP

No	SOP Makro	SOP Mikro
1	SOP Pengelolaan Fasilitas Sertifikasi dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintah Daerah	SOP Pengajuan Fasilitas Program Kegiatan Sertifikasi dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintah Daerah
2	SOP Pengembangan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia	SOP Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi
3	SOP Standarisasi Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri	SOP Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi
4	SOP Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi dan Sertifikasi Aparatur Pemerintah Daerah Serta Akreditasi Lembaga Sertifikasi dan Tempat Uji Kompetensi	SOP Pemberian Nomor Registrasi dan Penandatanganan Sertifikat/Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan
5	SOP Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi dan Sertifikasi Unit Pelaksana Teknis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	SOP Pendaftaran dan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi di lingkungan Kemendagri dan Pemda
6	SOP Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi Terintegrasi	SOP Penyusunan Standar Kompetensi Pemerintahan
7	-	SOP Perencanaan dan Penyusunan Perangkat Sertifikasi
8	-	SOP Pelaksanaan Sertifikasi/Uji Kompetensi
9	-	SOP Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Pengembangan Kompetensi dan Sertifikasi Aparatur Pemda Unit Pelaksana Teknis BPSDM Kemendagri
10	-	SOP Pengelolaan Sistem Pengembangan Kompetensi Terintegrasi (<i>Corporate University</i>)
11	-	SOP Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi terintegrasi (<i>Corporate University</i>)

Sumber: Dokumen Standar Operasional Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022

Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa SOP terkait analisis kebutuhan pengembangan kompetensi belum dirumuskan. Kondisi ini berdasarkan evaluasi dari Kepala BPSDM Kemendagri merupakan titik lemah dibandingkan dengan tahapan implementasi pengembangan kompetensi, sebagaimana dijelaskan dalam wawancara yang menyatakan bahwa analisis kebutuhan merupakan titik lemah dibanding tahap pelaksanaan.

Hasil penerapan SOP tersebut dalam penerapan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Dalam Negeri melampaui dari target dalam rencana strategis untuk pemenuhan pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per orang per tahun, dari target 25% direalisasikan 25,5%, namun belum sampai pada pengukuran manfaatnya pada peningkatan kinerja dan pengembangan karier pegawai yang telah mengikuti pengembangan kompetensi tersebut. Hasil capaian tersebut, juga belum berpengaruh besar pada capaian indikator Indeks ASN Profesional tahun 2021 sebesar 42,21, sesuai hasil penilaian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Dalam upaya meningkatkan kualitas proses dan hasil pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil yang mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri, Menteri Dalam Negeri telah menetapkan kebijakan dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 800-5657 Tahun 2022 tentang Rencana Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022-2026. Dalam rencana tersebut, telah ditetapkan sejumlah 209 kompetensi teknis umum, dan sejumlah 322 kompetensi teknis bidang serta sejumlah 109 kompetensi *softskill*.

Untuk mencapai sasaran pengembangan kompetensi PNS Kementerian Dalam Negeri setiap tahun, maka model pengembangan kompetensi yang berbasis SOP, perlu ditata kembali dengan menggunakan pendekatan sistem yang terdiri dari komponen *input* (masukan), *process* (proses) dan *outcomes* (hasil dan manfaat), dirangkaikan dengan konsep organisasi pembelajar (*learning organization*).

Komponen *input*, terdiri atas lima unsur, yaitu: unit pengguna, unit pengelola, unit pembina, standar kompetensi dan pembelajaran serta *learning management system* yang telah ada dengan nama SIKUIAT (Sistem Informasi Kompetensi Unggul Aparatur Terintegrasi). Kelima unsur ini dibangun berdasarkan konsep Gagne, Briggs dan Wager (dalam Setyosari, 2001:25), meliputi : (1) pembelajaran harus dirancang untuk mencapai tujuan membantu belajar individu, (2) rancangan pembelajaran memiliki tahap-tahap baik jangka pendek maupun jangka panjang, (3) pembelajaran yang dirancang secara sistematis ini dapat mempengaruhi perkembangan individu sepenuhnya, (4) rancangan pembelajaran seharusnya dilakukan dengan menggunakan suatu pendekatan sistem, (5) rancangan pembelajaran harus didasarkan pada pengetahuan tentang manusia belajar. dan konsep Peter M Senge (1990) yang mengemukakan bahwa sangat diperlukan beberapa faktor disiplin pembelajaran yang harus diwujudkan dalam dikembangkan dalam terciptanya organisasi pembelajar yaitu: Disiplin *Personal Mastery* (Individu yang ahli dibidangnya), Disiplin *Share Vision* (Berbagi Visi), Disiplin *mental models* (model mental), Disiplin *system thinking* (berpikir sistematis), dan Disiplin *Team Learning* (tim Pembelajar).

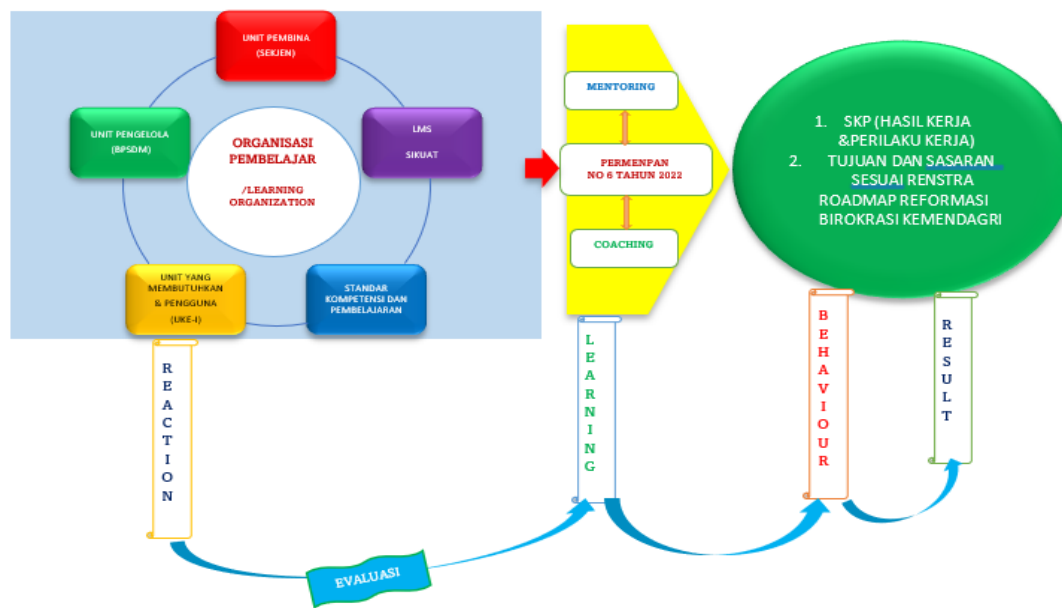
Komponen yang kedua setelah *input*, adalah proses pembelajaran yang dipilih berdasarkan pertimbangan efisiensi dan efektivitas serta relevansi dengan kondisi kebutuhan pengembangan kompetensi dan rencana pengembangan kompetensi aparatur sipil negara tahun 2022-2026 yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri nomor 800-5257 Tahun 2022 tentang Rencana Pengembangan Kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022-2026, dengan pilihan pembelajaran non klasikal: *coaching* dan *mentoring*. Penerapan *coaching* dan *mentoring*, merupakan strategi yang efektif untuk dapat memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per orang per tahun sebagaimana ditetapkan dalam rencana strategis Kementerian Dalam Negeri Tahun 2020-2024, dan juga mengimplementasikan secara bertahap rencana pengembangan kompetensi aparatur sipil negara tahun 2022-2026 sebagai kebutuhan pengembangan kompetensi level organisasi, yang mencakup sejumlah 209 kompetensi teknis umum, dan sejumlah 322 kompetensi teknis bidang serta sejumlah 109 softskill pada seluruh unit kerja eselon I Kementerian Dalam Negeri.

Komponen *output* dan *Outcome*, yang diwujudkan dengan hasil capaian Sasaran Kinerja Pegawai, Capaian tujuan dan sasaran program dalam rencana strategis dan *road map* reformasi birokrasi, Dengan demikian, model pengembangan kompetensi ini menjamin masukan dan proses serta hasil pengembangan kompetensi terintegrasi dengan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks implementasi kebijakan dan program reformasi birokrasi pada bidang manajemen sumber daya manusia, proses pembelajaran harus mampu adaptif dan responsif terhadap perkembangan zaman dan tantangan yang dihadapi pemerintah termasuk Kementerian Dalam Negeri. Oleh karena itu, dibutuhkan *feedback* atau bahan masukan yang positif atau negatif atas pelaksanaan kegiatan dalam komponen *input* dan proses serta hasil *output* dan *outcome* untuk bahan masukan dan perbaikan pada masa yang akan datang.

Bahan masukan (*feedback*) dari lingkup internal atau eksternal, dapat diperoleh melalui evaluasi atas kegiatan dalam komponen *input*, proses dan capaian *output* dan *outcomes*. Setelah mempelajari beberapa model evaluasi, maka dipilih model evaluasi yang sesuai kondisi dan kebutuhan Kementerian Dalam Negeri, yaitu model evaluasi Kirkpatrick, empat level, yaitu *Level 1 Reaction (Reaksi)*, *Level 2 Learning (Pembelajaran)*, *Level 3 Behavior (Perilaku)*, dan *Level 4 Result (Hasil/Dampak)*.

Rangkaian komponen *input*, proses dan *output* dan *outcomes* serta evaluasi, dirumuskan dalam Model Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam rangka mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri, sebagaimana dalam Gambar 1.:



Gambar 1. Model pengembangan kompetensi PNS dalam mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri (novelti penelitian)

Novelti dari penelitian ini adalah Model pengembangan kompetensi dengan pendekatan sistem (*input*, proses dan *output* serta *outcome*) yang mampu menyelesaikan kesenjangan capaian Indeks Profesional Aparatur Sipil Negara Kementerian Dalam Negeri Tahun 2021 mencapai 42,23 atau sangat rendah, dengan penerapan pembelajaran non klasikal berupa *coaching* dan *mentoring*. Pembelajaran *coaching* dan *mentoring* sebagaimana diamanatkan dalam kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara untuk mencapai Sasaran Kinerja Pegawai dan Tujuan serta Sasaran dalam Rencana strategis dan *roadmap* reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri. Reformasi birokrasi pada bidang manajemen sumber daya manusia tetap dibutuhkan agar mampu beradaptasi dan responsif terhadap tantangan organisasi. Untuk itu, dibutuhkan evaluasi pengembangan kompetensi secara komprehensif pada komponen *input*, *process* dan *output* serta *outcome*, menggunakan model evaluasi Kirkpatrick, yaitu: *Reaction*, *Learning*, *Behaviour* and *Result*.

Dalam gambar tersebut di atas, memuat tiga bagian besar aspek yang saling terkait dan terpadu, yaitu: 1. Aspek Input, mencakup: (a) Unit yang membutuhkan & pengguna (unit kerja eselon I), (b) unit pengelola pengembangan kompetensi (BPSDM kemendagri), (c) Unit Pembina (Sekretaris Jenderal Kemendagri), (d) standar kompetensi dan pembelajaran, dan (e) *Learning Management System* (Sistem Informasi Kompetensi Unggul Aparatur Terintegrasi atau SIKUAT). 2. Aspek Proses, mencakup: *Mentoring* dan *Coaching* (mengintegrasikan dan mensinkronisasikan konten pengembangan kompetensi dengan program/kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran kinerja pegawai dan kinerja organisasi, 3. Aspek Hasil, mencakup: Pengukuran tingkat capaian sasaran kinerja pegawai dan tujuan serta sasaran dalam rencana strategis dan *road map* reformasi birokrasi, dan 4. Evaluasi, yang menggunakan model evaluasi Kirkpatrick, yang terdiri atas; *Reaction*, *Learning*, *Behaviour* and *Result*.

Agar model tersebut menjadi pedoman bagi para pemangku kepentingan yang melaksanakan aktivitas sejumlah lima aspek tersebut di atas, perlu dirumuskan kebijakan Kementerian Dalam Negeri yang mengatur tentang Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi dalam mendukung Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri, yang di dalamnya memuat model pengembangan kompetensi dalam mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1. Kesimpulan

Capaian program pengembangan kompetensi PNS Kementerian Dalam Negeri Tahun 2021 dengan ukuran Indeks ASN Profesional sebesar 42,23 termasuk sangat rendah, dipengaruhi faktor belum

efektifnya penerapan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dalam perencanaan pengembangan kompetensi tahun 2020-2024. Perencanaan program pengembangan kompetensi yang mengacu pada arahan kebijakan dalam Rencana Strategis Kementerian Dalam Negeri dan Rencana Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang memuat sejumlah program pengembangan kompetensi sebagai prioritas nasional dan pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi paling sedikit 20 jam pelajaran per orang/tahun, hanya mampu mencapai target 25,5% dari seluruh PNS Kementerian Dalam Negeri.

Pengembangan kompetensi PNS yang dibutuhkan untuk mendukung reformasi birokrasi Kemendagri perlu dilaksanakan melalui integrasi pencapaian sasaran kinerja pegawai, tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam rencana strategis dan *road map* reformasi birokrasi sesuai Keputusan Menteri Dalam Negeri tentang Rencana Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022-2026.

Model pengembangan kompetensi PNS yang dibutuhkan dalam mendukung reformasi birokrasi Kemendagri disusun dengan pendekatan sistem (*input*, *process* dan *output* serta *outcome*), yang diharapkan mampu menyelesaikan kesenjangan capaian Indeks Profesional Aparatur Sipil Negara Kementerian Dalam Negeri Tahun 2021 yang baru mencapai 42,23 atau sangat rendah,

4.2. Rekomendasi

Untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi PNS dalam mendukung reformasi birokrasi yang efisien, efektif dan terintegrasi dengan pencapaian sasaran kinerja pegawai dan tujuan serta sasaran yang ditetapkan dalam rencana strategis dan *road map* reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri Tahun 2020-2024, direkomendasikan sebagai berikut:

- a. Mengoptimalkan penerapan pembelajaran non klasikal berupa *coaching* dan *mentoring* yang lebih efisien dan efektif serta relevan dengan kondisi yang dihadapi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri. Untuk mendukung kegiatan tersebut, perlu dipersiapkan *coach* dan mentor, yang direkrut dari sejumlah 537 pejabat struktural yaitu pejabat tinggi madya dan pejabat tinggi pratama. Meningkatnya kompetensi pejabat struktural dalam melaksanakan *coaching* dan *mentoring* terhadap staf di lingkungan unit kerjanya akan meningkatkan pemberdayaan dan kompetensi staf dalam mencapai sasaran kinerja pegawai dan unit kerja serta organisasi Kementerian Dalam Negeri.
- b. Model pengembangan kompetensi yang hingga tahun 2021 berbasis pada standar operasional prosedur dan belum secara sistematis dan komprehensif mencakup aspek analisis kebutuhan dan pendayagunaan sumber daya internal serta aspek evaluasi, perlu diperbaharui dengan Model Pengembangan Kompetensi PNS dalam mendukung reformasi birokrasi yang dirumuskan dengan pendekatan sistem dan terintegrasi dengan sasaran kinerja pegawai dan tujuan serta sasaran organisasi yang ditetapkan dalam rencana strategis dan *road map*.

Ucapan Terimakasih

Ucapan terima kasih diberikan kepada Kepala BPSDM Kemendagri, Kepala Biro Kepegawaian Kemendagri, Rekan-rekan widyaiswara BPSDM Kemendagri, Bapak Dr. Edy Sutrisno, S.E, M.Si, Dosen Politeknik STIA LAN yang telah memfasilitasi kegiatan penelitian ilmiah.

Daftar Referensi

- Ajrina, & Yuningsih, E. 2016. Analisis Kebutuhan Pelatihan Departemen Quality Assurance dan Departemen Engineering PT. Milko Beverage Industry, Bogor. *Jurnal Visionida*, 1-12.
- Amin, S., & Nurhadi, A. 2020. Urgensi Analisis Kebutuhan Diklat Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pai Dan Budi Pekerti. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 83-100.
- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design*. London: Sage Publications, Inc.
- Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Foo, S. L., & Pan, G. 2016. *Singapore's Vision of A Smart Nation*. *Asian Management Insights*, 76-82.
- Idrus, M. 2019. *Analisis Kebutuhan Pelatihan Pada Lembaga Diklat di Sulawesi Selatan*. Makasar: Universitas Hasanudin.

- Katherin, & Bernarto, I. 2021. *Coaching, Mentoring dan Konseling Karier* Sebagai Faktor yang Mempengaruhi Kinerja PNS Badan Kepegawaian Negara. *Civil Service* , 81-93.
- Mangkunegara, A. P. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Modul bagi Pengelola Pendidikan dan Pelatihan. 2003. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara .
- Neo, B. S., & Chen, G. 2007. *Dynamic Governance*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Noe, R. A. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pulungan, Z. M. 2022. Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi di BPSDM. *Jurnal Aparatur*, 43-53.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Setyosari, P. 2001. *Rancangan Pembelajaran : Teori dan Praktek*. Malang: Elang Mas.
- Sidauruk , R., & Thoha, M. 2005. Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pencapaian organisasi di lingkungan Departemen Dalam Negeri. Yogyakarta: Perpustakaan Universitas Gajah Mada. Retrieved from <http://etd.repository.ugm.ac.id/>: <http://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/26941>

[Halaman ini sengaja dikosongkan]